

Sous la direction de Michelle Jean-Baptiste

LES FICHES OUTILS

DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

75 fiches opérationnelles

15 cas pratiques

165 conseils

20 schémas et illustrations







LES FICHES OUTILS
DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Basé sur l'expérience des auteurs, ce guide opérationnel propose au lecteur une plongée concrète et pédagogique dans le monde de la création d'entreprise. Divisé en onze modules, l'ouvrage fait un tour exhaustif de la question en **75 fiches**.

- Quelles précautions prendre ?
- Comment se financer ?
- Quel accompagnement choisir ?
- Quelle protection juridique adopter ?
- Comment recruter ?
- Comment gérer son entreprise ?

Un panorama exhaustif de tout ce qu'il faut savoir pour réussir son aventure entrepreneuriale.

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront

MICHELLE JEAN-BAPTISTE (sous la direction de) est entrepreneure, business developper spécialisée en droit des affaires, de l'Internet et des médias et avocate. Enseignante-chercheuse, conférencière, chroniqueuse radio et auteure de plusieurs livres sur des sujets aussi variés que le droit, le marketing on line, les réseaux sociaux ou la gestion des temps de vie.

Ont collaboré à cet ouvrage : Michelle Jean-Baptiste, Laurence Bourgeois, Bruno Broucke, Patrick David, Émilie Devienne, Patrick Dhery, Thibaut di Maria, Christelle Dumont, Alexandre Grevet, Thierry Jallon, Philippe Jean-Baptiste, Céline Marque, Michel Miné, Joël Saingré, Jean Sendé, Jean-Marc Tariant.

Code éditeur : G56287
ISBN : 978-2-212-56287-3

LES FICHES OUTILS DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-56287-3

Sous la direction de Michelle Jean-Baptiste

LES FICHES OUTILS DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

EYROLLES

Le mot de la directrice d'ouvrage

« *Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse.* »

Peter Drucker[1]

Créer une entreprise, développer ses propres produits et services. Partir à l'abordage d'un marché en mouvement permanent dans un contexte économique difficile. Écrire sa propre histoire, créer son propre emploi et aussi celui des autres. Quel challenge ! Quelle aventure ! Comment se lancer en prenant le maximum de précautions, mais sans pour autant briser son élan et altérer le désir ? Car entreprendre n'est pas juste une affaire de chiffres, de business, de réglementation, de marketing, de vente ou de gestion, c'est aussi une question humaine, ainsi qu'un mode de vie.

Que vous ayez déjà créé ou que vous en soyez à votre toute première entreprise, l'émotion est la même et votre quotidien se retrouve soudain bouleversé par des enjeux professionnels importants. C'est dit : à partir du moment où vous avez créé, vous voici responsable.

Dans les conférences que je donne en écoles de commerce, au sein d'incubateurs ou de clubs d'entrepreneurs, j'ai pris l'habitude de comparer la création d'une entreprise à celle d'un bébé. Cela peut faire sourire, mais il existe énormément de similitudes entre ces deux créations. Le temps du rêve et du désir, de la projection et de l'imaginaire tout d'abord ; on se rêve parent, on se rêve entrepreneur avant de sauter le pas. Puis vient le temps de la procréation, fébrile, passionné, doux, agréable, facile pour les uns, nécessitant de s'y reprendre à plusieurs fois pour les autres. Puis vient un autre temps, celui de la gestation : neuf mois en moyenne. Des mois d'espérance, mais aussi de doute et de remise en question. Ensuite, le bébé est là. Il existe, il a une identité, les statuts sont créés. S'ouvre alors une période non seulement de découverte, mais aussi de fragilité propice aux angoisses et aux nuits blanches. Pendant six ans et au-delà, l'entrepreneur reste dans le tracas jusqu'à ce qu'arrivé à maturité, le « bébé » devienne plus autonome, voire prenne son envol. Il ne s'agit alors plus que de l'accompagner et de lui permettre de s'épanouir encore plus indépendamment.

C'est la raison pour laquelle ces fiches outils ont été pensées et rédigées comme autant de consultations particulières à votre service en s'appuyant sur toutes les questions pluridisciplinaires que vous serez naturellement amené à vous poser ou

1. Tiré de *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Collins Business Essentials, 2001.

les difficultés que vous pourriez rencontrer : de vos besoins de trésorerie à votre promotion sur les réseaux sociaux, de votre politique tarifaire au choix de votre assureur ou à la rédaction d'un contrat de bail, du recrutement d'un salarié au risque de *burn-out*, en passant par le conflit avec votre associé, par exemple.

Je profite de cette introduction pour remercier chaleureusement notre éditrice Marguerite Cardoso, notre relectrice Géraldine Couget, notre illustratrice Marthe Oréal, ainsi que tous les coauteurs de cet ouvrage qui ont collaboré avec bonne humeur, soin et professionnalisme à cette création collective.

En vous souhaitant une belle lecture, ainsi qu'une longue vie d'entrepreneur-e !

Entrepreuneusement vôtre,

Michelle Jean-Baptiste

Sommaire

Module 1

CONNAÎTRE LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRENEURIAT

Entreprendre, devenir son propre patron : quel rêve ou quel cauchemar ! C'est selon… Certains vous diront que c'est la forme de réussite professionnelle la plus aboutie, à l'américaine en *self-made-man* parti de rien avec un dollar en poche, devenu milliardaire en deux temps trois mouvements. D'autres n'hésiteront pas à cracher sur ce qu'ils appellent les sales patrons, les profiteurs, les esclavagistes nouvelle génération. Les fantasmes et les représentations associés à la posture entrepreneuriale sont nombreux et les idées reçues aussi, notamment sur ce qui serait à l'origine de la création d'entreprise, sur la motivation, sur le style, sur le profil de l'entrepreneur-né. N'entend-on pas souvent dire qu'il ou elle a ça dans le sang, comme s'il y avait un marqueur génétique de l'entrepreneuriat ? Faut-il avoir des qualités particulières ? Être forcément un aficionado des chiffres ? Un négociateur hors pair ? Un loup dans la jungle ? L'entrepreneur est-il toujours solitaire dans la création et le développement de son entreprise ? Est-il toujours dur dans ses relations aux autres ? Tout le monde peut-il créer ? Tout le monde peut-il entreprendre ? Qui sont ces entrepreneurs hommes et femmes qui osent se lancer dans l'aventure ? Qui sont-ils, qui sont-elles réellement, loin des représentations véhiculées par les films ou les séries télévisées qui présentent l'entrepreneuriat ou le business comme un « univers impitoyable » ?

Nous verrons, au cœur de ce premier module, qu'à y regarder de plus près, s'il existe des points communs à tous les entrepreneurs, il existe autant de types entrepreneuriaux que de personnes, de caractères, d'histoires vécues, et que les motivations et les profils sont bien plus variés qu'il n'y paraît au premier regard.

POSTURE ENTREPRENEURIALE : ENTRE FANTASMES ET RÉALITÉS

Céline Marque

S'interroger sur la posture entrepreneuriale est la première étape fondamentale de la création d'entreprise, car elle est déterminante quant au type de société que l'on va créer et aux besoins à nourrir. Entreprendre est une aventure. Être conscient des besoins de l'équipement pour partir en voyage est conseillé !

IDÉES REÇUES SUR LE PROFIL TYPE DE L'ENTREPRENEUR

Pour créer son entreprise, l'on pourrait croire qu'il faut :

- avoir un grand réseau ;
- et être un parfait gestionnaire ;
- et avoir le bon associé ;
- et avoir le bon âge ;
- et avoir le bon diplôme ;
- et avoir la bonne idée ;
- et être né au bon endroit ;
- et être un expert de la vente, du marketing, de la communication, des finances, du droit, des réseaux sociaux, de l'informatique, de l'immobilier, des assurances et de bien d'autres spécialités encore ;
- et avoir eu de la chance ;
- et…

Réfléchissez à cet inventaire à la Prévert ! Ce qu'il faut retenir, c'est qu'une idée reçue reste une idée reçue et que nous avons toujours le choix d'y croire ou pas. Être conscient de ses besoins, sachant que ceux-ci sont amenés à évoluer au fil du temps, constitue en revanche la base de toute idée que l'on veut concrétiser.



CONSEIL

Certains patrons peuvent vous faire fantasmer, sans aller plus loin ; d'autres peuvent vous inspirer et donner envie d'y aller. Prenez le temps d'étudier les profils des entrepreneurs qui vous inspirent, interrogez-vous sur celui que vous voudriez être et mesurez les écarts. Exercez votre vigilance sur votre ou vos envies, celles-ci pouvant évoluer.

FANTASMES SUR LA VIE DE « PATRON »

La vie de patron peut faire fantasmer certains individus parce que :

- c'est lui seul qui est aux commandes ;
- il ne fait que ce qui lui plaît ;
- il n'a pas de problème d'argent ;
- il se réalise ;
- il a des salariés pour travailler à sa place ;
- cela a l'air tellement facile ;
- etc.

Là encore, ce qu'il faut retenir, c'est qu'un fantasme reste un fantasme et que, dans la réalité, il existe quelques contraintes quand même. Dans tous les cas, ce qui est sûr, c'est que le patron a franchi l'étape de la création. Et il y a là une victoire en soi qu'il est bon de savourer.

Après, l'entrepreneur se retrouve face à des responsabilités avec lesquelles il doit composer et dont la portée varie en fonction de la taille de la structure envisagée.

CRAINTES LÉGITIMES LIÉES À LA FONCTION D'ENTREPRENEUR

Toute crainte est légitime à partir du moment où on la ressent. En avoir conscience constitue déjà une première étape. Les craintes varient d'un individu à un autre. En voici quelques-unes :

- comment m'organiser ?
- qu'est-ce que mon entourage dira de moi ?
- quelle est ma légitimité ?
- qui va m'aider ?
- quelles sont les responsabilités ?



Cas pratique

Une vieille voiture déglinguée, quelques dollars en poche et le goût de l'aventure… C'est tout ce dont Tony et Maureen Wheeler eurent besoin pour réaliser, en 1972, le voyage d'une vie : rallier l'Australie par voie terrestre *via* l'Europe et l'Asie. De retour après un périple harassant de plusieurs mois, et forts de cette expérience formatrice, ils rédigèrent sur un coin de table leur premier guide, *Across Asia on the Cheap*, qui se vendit à mille cinq cents exemplaires en l'espace d'une semaine. En trois mois, les ventes atteignirent huit mille exemplaires. Ainsi naquit Lonely Planet, dont les guides sont aujourd'hui traduits en onze langues, qui possède des bureaux en Australie, en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en Inde et en Chine, emploie plus de quatre cents personnes et fait appel à deux cents auteurs.

- suis-je compétent ?
- auprès de qui pourrai-je prendre conseil ?
- en ai-je vraiment envie ?
- comment est-ce qu'une entreprise se gère ?
- comment trouverai-je mes clients ?
- et si je rate ?
- et si je gagne ?
- et si je change d'avis ?
- et si ça va trop vite ? Pas assez ?
- de quoi sera fait demain ?

Là aussi, ce qu'il faut retenir, c'est qu'une crainte reste une crainte et que celle-ci s'arrête à partir du moment où l'on aura été capable de la dépasser.

Ressentir de la peur n'est pas très agréable, mais la reconnaître, lui donner le droit d'exister, la fréquenter, la dépasser, être reconnaissant de l'avoir vaincue, se souvenir du chemin parcouru, sont autant d'éléments intéressants à garder à l'esprit, parce qu'une peur peut en cacher une autre !

D'une autre manière, vous pouvez vous envisager entrepreneur d'un certain secteur parce que c'est celui que vous connaissez bien par exemple et puis, affinant au fil du temps votre potentiel, vous pouvez élargir votre vision et, ensuite, pourquoi pas, vous aventurer sur des chemins auxquels vous n'auriez pas pensé au préalable.

POUR RÉSUMER

– L'idée d'entreprendre séduit de plus en plus. Se laisser aller à l'idée, la penser dans un sens puis dans un autre et se décider enfin à franchir le pas demande du temps qui sera variable selon chaque individu.

– À la base de toute création d'entreprise, il y a eu prise de décision. Entreprendre, c'est avant tout être capable et avoir envie de décider. Garder en mémoire les éléments déclencheurs de cette prise de décision vous aidera pour la suite !

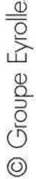
– Entreprendre, c'est aussi être à l'aise avec les responsabilités.

▶ **fiche 2**
Entrepreneurs, des motivations multiples

▶ **fiche 3**
Entrepreneurs : des profils variés

POUR ALLER PLUS LOIN

• Un outil diagnostique de la personnalité, tel le MBTI (Myers Briggs Type Indicator), pour s'interroger sur la posture entrepreneuriale.
• L'enquête Sine (Système d'information sur les nouvelles entreprises), seule source qui permet de suivre les nouvelles entreprises au cours du temps : www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=sine2009



Céline Marque

Qu'est-ce qui motive un individu à entreprendre ? Pourquoi décider de créer une entreprise ? La motivation est ce qui met en mouvement, afin de nourrir des besoins personnels, comme le montre la pyramide de Maslow[1]. Selon son environnement, l'individu devient entrepreneur par choix délibéré, contrainte, ou en alternance.

ENTREPRENEURS PAR CHOIX DÉLIBÉRÉ[1]

Il s'agit de ceux qui ont pris la décision d'entreprendre avec enthousiasme, passion. Au démarrage, leurs motivations vont être intenses. Quels que soient les besoins que ces entrepreneurs nourrissent, consciemment ou pas, ils seront accompagnés d'une énergie forte.

Se trouvent ici notamment les entrepreneurs dont il est facile de trouver le récit de leur *success story* dans les magazines spécialisés présentant leurs motivations, tel le créateur qui, évoluant dans un contexte familial d'entrepreneuriat, suit « naturellement » cette voie ; tel autre qui a voulu mettre un terme à sa carrière de salarié ; ou encore l'entrepreneur qui ne voyait que la solution de la création d'entreprise pour développer un service, un produit qu'il ne pouvait pas trouver mais en lequel il croyait. Citons aussi l'entrepreneur qui, ayant découvert dans d'autres contrées un produit ou un service l'ayant enthousiasmé, aura décidé de l'importer chez lui, ou bien à l'inverse, d'exporter un produit ou un service particulier… L'on peut également retrouver ici des entrepreneurs dont la seule motivation est de créer une entreprise, mais pas forcément de la gérer ensuite.

Entreprendre nécessite un certain goût du risque. Ce dernier peut faire peur. Or les anglophones l'expriment ainsi : « *take a chance* ». Si l'on consulte Wikipédia, le risque, dans son acception entrepreneuriale, correspond à la coexistence d'un aléa et d'un enjeu. Lorsqu'une personne prend un risque, elle entreprend une action avec un espoir de gain et/ou une possibilité de perte. Quelque part, il faut donc avoir un goût pour le jeu. Le gain n'est pas obligatoire : parfois l'on gagne, parfois l'on perd.

ENTREPRENEURS CONTRAINTS

Il s'agit de ceux qui ont décidé d'entreprendre avec une forme de résignation. Au démarrage, leurs motivations seront par conséquent faibles.

Dans cette catégorie, l'on rencontre les entrepreneurs qui, ne pouvant nourrir leurs besoins personnels cités plus haut dans leur environnement préalable, se sont orientés vers l'entrepreneuriat. La motivation au démarrage va ainsi être plus faible que pour leurs pairs de la première catégorie, puisqu'il y aura inévitablement une période de deuil face à la déception de ne pas avoir accompli leur objectif initial.

C'est par exemple le cas de l'individu qui, cherchant mais ne trouvant pas de poste salarié, se dirige vers l'entrepreneuriat parce qu'il n'a pas d'autre choix.



CONSEIL

Il n'y a pas lieu de juger la ou les motivations des entrepreneurs. Être au fait de la sienne permet simplement une assise plus confortable dans son fauteuil. Laissez libre cours à l'expression de votre ou de vos motivations d'entreprendre à l'aide d'une feuille et d'un stylo !

1. Pour la pyramide de Maslow, voir la fiche 51 « Gestion RH : motiver, évaluer ».

Cas pratique

En 1855, William Herbert Jordan achète le moulin Holme dans la campagne anglaise après l'avoir loué dans les années 1800. En 1894, un violent incendie ravage la bâtisse, par la suite restaurée et améliorée. Les événements historiques économiques de la première moitié du XXe siècle poussèrent l'un des descendants, William John Jordan, à la diversification, en produisant, en plus de la farine, des aliments pour animaux. Solution temporaire, c'est en 1969 que l'un de ses deux fils, Bill Jordan, après avoir voyagé pendant quatre ans autour du monde, découvre aux États-Unis une recette à base de céréales croustillantes commercialisée dans un magasin d'aliments naturels, baptisée « Granola ». Bill, convaincu que ce produit marcherait dans son pays d'origine, en rapporte à son frère David en Grande-Bretagne. En 1972, les frères créent leur propre version du Granola, puis parcourent inlassablement toutes les foires du pays pour vendre leur produit. Aujourd'hui, l'entreprise produit plus de trente variétés de céréales qui sont vendues dans plus de trente pays.

ENTREPRENEURS EN ALTERNANCE

Il s'agit de ceux qui ont décidé d'entreprendre avec une forme d'ambivalence, de mesure. Au démarrage, leurs motivations seront ainsi modérées.

On retrouve majoritairement dans ce groupe des entrepreneurs individuels. Ils entreprennent à temps partiel parce que, le reste du temps, ils sont salariés ou occupés à d'autres fonctions.

Ces entrepreneurs nourrissent déjà suffisamment les besoins exprimés plus haut tout en ayant envie d'expérimenter quelque chose de supplémentaire : entreprendre dans un secteur d'activité qui diverge de leur domaine d'activité principal, ou en complément.

Cela peut également être une façon de tester une idée de business. Dans ce cas, l'entrepreneur nourrit l'intention de passer à la posture d'entrepreneuriat par choix délibéré si les signaux dont il a besoin pour avancer lui paraissent suffisamment prometteurs. Cela peut également être une façon de tester sa propre posture entrepreneuriale.

POUR RÉSUMER

– La motivation d'entreprendre peut reposer sur des aspects négatifs, positifs, ou les deux, sachant que ces ressentis ne sont pas universels.

– Savoir d'où vient votre motivation permet simplement de mieux vous orienter dans votre entreprise et de vous appuyer sur vos relais de persévérance.

– La motivation est un facteur déterminant qui doit vous accompagner dans votre vœu d'entreprendre ; c'est ce qui fait que l'on s'engage. Une fois la motivation acquise, la persévérance doit devenir votre alliée.

▶ **fiche 3**
Entrepreneurs : des profils variés

▶ **fiche 4**
Travailler la cohérence homme-projet

▶ **fiche 51**
Gestion RH : motiver, évaluer

POUR ALLER PLUS LOIN

Rendez-vous au Salon des Entrepreneurs ou à toute autre manifestation similaire pour écouter puis discuter avec des créateurs d'entreprise.

Michelle Jean-Baptiste

Créateurs ou repreneurs, solos ou jouant collectif, centrés sur un territoire ou conquérants : il suffit de regarder la variété des créateurs d'entreprise qui ont réussi pour se rendre compte qu'il n'existe pas un profil type d'entrepreneur, mais bien une variété de styles.

ENTREPRENEURS CRÉATEURS OU REPRENEURS

Il y a les entrepreneurs-créateurs ou inventeurs qui partent de la page blanche et créent avant tout un produit ou un service qu'ils ont monté de toutes pièces et pour qui la création d'entreprise n'est que le prolongement naturel de la création première de ce produit ou de ce service. C'est le cas d'une Coco Chanel, d'un baron Bich, d'un Pierre Hermé, d'un Henry Ford, d'un Bill Gates, d'un Steve Jobs, d'un Ingvar Kamprad (fondateur de Ikea) ou encore d'un Elon Musk (fondateur de Tesla).

Et puis il y a les entrepreneurs-repreneurs qui développent ou mettent en œuvre l'idée, le concept, voire l'entreprise déjà existante de quelqu'un d'autre. C'est le cas des repreneurs d'entreprises familiales comme Michel-Édouard Leclerc ou Liliane Bettencourt, ou de repreneurs de sociétés en plus ou moins bonne santé financière comme Bernard Tapie ou l'Indien Lakshmi Mittal.

Les acquéreurs de sociétés appartenant à des entrepreneurs en départ à la retraite ou encore les entrepreneurs franchisés ou locataires-gérants de fonds de commerce entrent bien sûr eux aussi dans cette catégorie.



CONSEIL

Avez-vous l'âme d'un créateur ou d'un repreneur ? Interrogez-vous avant d'envisager de créer votre entreprise, les conséquences sur la forme et la gestion de la société à monter n'étant pas les mêmes. Dans le premier cas, il vous faudra peut-être trouver des ressources pour gérer votre société, alors que dans le second, vous devrez mobiliser des appuis liés à la créativité et à l'innovation.

ENTREPRENEURS SOLO OU EN ÉQUIPE

Certains entrepreneurs souhaitent créer et développer leurs affaires en solo, sans avoir à partager l'aventure ou les commandes avec qui que ce soit. Ce sont des âmes solitaires qui aiment mettre en œuvre leur savoir-faire, leurs produits ou leurs services sans avoir à en référer à qui que ce soit. Ils ont l'âme d'artiste, d'artisan ou de profession libérale. Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas besoin de bénéficier de l'appui de tierces personnes associées, salariées ou prestataires, mais simplement que leur équilibre professionnel et personnel passe par une certaine solitude et une liberté d'action dans leur prise de décision. Dans cette catégorie, citons Philippe Starck ou encore l'animatrice et productrice de télévision américaine Oprah Winfrey.

D'autres entrepreneurs quant à eux n'envisagent pas la création d'entreprise autrement qu'en équipe, que celle-ci soit familiale, amicale ou montée autour d'affinités professionnelles. L'aventure entrepreneuriale représente pour eux une affaire collective. On peut citer les cofondateurs de Michel et Augustin, Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont, amis d'enfance (ils se sont connus en quatrième), ou les sœurs Loumia et Shama Hiridjee, cofondatrices de la société de lingerie Princesse tam.tam.



CONSEIL

Avant d'opter pour un style d'entrepreneuriat qui ne vous conviendrait pas, demandez-vous : ai-je besoin d'être en solo, en duo ou en trio pour prendre mes décisions, créer et gérer mon entreprise ? Attention ! Si vous n'envisagez pas cette

question très en amont de la création, vos chances de réussite pourraient s'amoindrir fortement.

ENTREPRENEURS CENTRÉS OU CONQUÉRANTS

On associe souvent la réussite entrepreneuriale à l'expansion territoriale, à la diversification des activités, en bref à l'esprit de conquête. C'est effectivement le cas de beaucoup d'entrepreneurs talentueux comme le Britannique Richard Branson, fondateur du groupe Virgin, ou encore Bernard Arnault, fondateur du groupe LVMH-Louis Vuitton Moët Hennessy, dont on retrouve les enseignes, les marques, les services et les produits partout dans le monde et dans des domaines d'activité extrêmement variés.

Cependant la dimension de conquête n'est pas obligatoire pour se voir qualifié d'entrepreneur et nombreux sont les chefs d'entreprise qui ont fait le choix de se déployer sur un territoire plus restreint limité à leur ville, leur quartier, voire juste leur rue. Ils n'en sont pas moins de beaux modèles de réussite. J'ai en tête ma boulangerie de quartier, à deux pas de mon domicile, qui ne désemplit pas, regorge de viennoiseries et pâtisseries plus attrayantes les unes que les autres, déploie un beau chiffre d'affaires et a créé avec succès un autre point de vente dans la même commune.



CONSEIL

Ne vous laissez pas influencer par les préjugés liés à l'entrepreneuriat et, quoi qu'il arrive, restez vous-même, car ce n'est pas l'expansion géographique ou la diversité des activités qui fera de vous un entrepreneur, mais votre capacité à développer votre projet jusqu'au bout, en harmonie avec vous-même et avec votre marché.

POUR RÉSUMER

– Il n'existe pas de profil entrepreneurial type. Tout dépend du caractère du chef d'entreprise, de sa créativité ou de ses dons pour la gestion, de sa capacité à travailler seul ou en équipe, de son esprit ou non de conquête du marché.

– Tous les entrepreneurs qui ont réussi ont choisi de rester eux-mêmes et opté pour une forme de développement en accord avec leur tempérament.

– Ne cherchez pas à imiter les entrepreneurs qui ont réussi, mais innovez.


▶ **fiche 2**
Entrepreneurs, des motivations multiples

POUR ALLER PLUS LOIN

- La biographie de Steve Jobs par Walter Isaacson, *Steve Jobs*, Mondadori, 2012.
- Branson, R., *Réussir… et après*, Éditions de la Martinière, 2011.



Module 2

PRENDRE LES PRÉCAUTIONS UTILES AVANT DE SE LANCER

Se lancer : voici deux mots qui font penser au sport. C'est parti, tel un athlète de haut niveau qui s'apprête à faire le grand saut, à la perche ou du haut de son plongeoir, sur le ring ou sur le terrain de basket, vous devez prendre toutes les précautions utiles qui vous permettront de donner à votre projet toutes les chances de se réaliser et surtout de durer en prenant le moins de risque possible. Or créer une activité, ses propres services, ses propres produits, son entreprise, peut donner des ailes et être grisant au point de vous faire perdre le sens des réalités.

L'objectif de ce deuxième module est de vous rappeler qu'il ne faut pas foncer tête baissée dans la création de son entreprise, tel un nageur qui aurait oublié de vérifier qu'il y a bien de l'eau dans la piscine et de faire les bons mouvements appris à l'entraînement avant de plonger. Quatre éléments relatifs à la préparation sont essentiels. Au premier chef, il vous faudra vérifier que vous êtes bien en cohérence avec votre projet. Avez-vous bien défini vos objectifs ? Êtes-vous au fait de vos motivations ? Car on sait bien que, comme en sport, plus de la moitié du résultat obtenu réside dans la motivation. Au deuxième chef, il vous faudra vous intéresser à votre marché pour formaliser une offre adaptée. Pensez-vous avoir beaucoup de chances de vendre des bikinis en Alaska ? En troisième lieu, il vous faudra identifier les barrières réglementaires susceptibles de s'opposer à la réalisation de votre projet. Pour reprendre l'image du sport, si le règlement vous impose de peser au minimum 81 kg pour boxer dans la catégorie poids lourds et que vous n'en faites que cinquante-deux, quels que soient vos efforts et votre bonne volonté, vous ne pourrez pas monter sur le ring. Et enfin il vous faudra prévoir la mise en place d'un business plan et d'un prévisionnel financier, car sans trésorerie suffisante, il n'y a point de salut dans l'entrepreneuriat.

Christelle Dumont

– Paul, P-DG, achète par envie un yacht. Son entreprise a besoin de fonds. Investissez-vous ?
– Il est très ridé. L'entreprise promeut un antirides. L'achetez-vous ?
– Il travaille encore très tard ce soir. Réaction du conjoint ?

La réussite de ***votre*** projet dépend de différents facteurs, dont : ***VOUS*** !

DÉFINIR AVEC PRÉCISIONS SES OBJECTIFS PERSONNELS

Ne parle-t-on pas de « porteur de projet » ? La définition du verbe est telle que vous :

– Soutenez votre projet devant des investisseurs, soutenez vos équipes en cas de difficultés (et vous, qui vous soutient ?).

– Supportez les charges, les pressions (et vous, qui vous « supporte » ?).

– Transportez **votre entreprise vers son objectif**. Et vous, en *portant l'entreprise*, quels **objectifs** voulez-vous **atteindre pour vous** ?

Vos objectifs sont comme **un fil conducteur** : leur détermination vous permettra de trouver des actions plus efficientes en adéquation avec vous et la mise en œuvre de votre projet. De même, votre prise de décision *sera plus aisée* pour faire des choix entrepreneuriaux complexes : « Je fais ce choix, car l'atteinte de cet objectif personnel est très important. »

Dans ce contexte, commençons par lister et catégoriser vos objectifs (qui évolueront dans le temps, *tout comme vous)*. Priorisez-les et estimez une **date** comme ceci :

	Vie privée (amitié, famille…)	Vie privée associative (club, réseau…)	Finance (argent)	Santé	Matériel (voiture…)	Loisir (vacances)
Quoi, Où, Qui, Avec qui ?	Objectif 1 Objectif 3	Objectif 2	Objectif 8	Objectif 6	Objectif 4 Objectif 5	Objectif 7
Priorité datée *Quand ?*	Obj 3 : 6 mois après la création d'entreprise Obj 1 : 2 ans	Obj 2 : un peu avant la création	Obj 8 : 10 ans	Obj 6 : dès aujourd'hui	Obj 4 : 1 an après la création Obj 5 : 2 ans	Obj 7 : 6 mois après la création
Ce qui donne :	1. Santé/Objectif 6 2. Vie associative/Objectif 2 3. Loisir/Objectif 7 et Vie privée/Objectif 3 4. Matériel/Objectif 4 5. Matériel/Objectif 5 et Vie privée/Objectif 1 6. Finance/Objectif 8					

CATÉGORISER-PRIORISER-DATER SES OBJECTIFS





CONSEIL

Certains sont productifs en objectifs, d'autres moins. Essayez de vous imaginer dans un lieu agréable (votre appartement ou dehors, avec ou sans bruit, etc.). Dans ce lieu, tout est réalisable, vous pouvez tout avoir !

Pour affiner vos objectifs, voire en supprimer ou les décomposer par étapes, reprenez chacun d'eux et demandez-vous s'ils sont **vérifiables, atteignables et réalisables**. Demandez-vous enfin si toutes les conséquences de l'objectif atteint peuvent être assumées.

CONNAÎTRE SES MOTIVATIONS

La fiche 2 « Entrepreneurs : des motivations multiples » montre qu'**en fonction du contexte**, votre motivation a du poids. Quelles sont vos motivations pour atteindre vos objectifs personnels ? En effet, le savoir sera très utile en cas de difficultés dans l'entreprise : si votre travail ne paye pas aussi vite que désiré, si vous réceptionnez une livraison non conforme, etc., vos motivations en lien avec vos objectifs personnels vous font persévérer ou jeter l'éponge. Dès lors, qu'est-ce qui importe pour vous dans la réalisation de chacun des objectifs ?

Prenons l'objectif 4 : Paul veut un yacht amarré au port de Monaco un an après la création de son entreprise. En atteignant cet objectif, il aura le sentiment **d'être reconnu** et c'est **très important** pour lui. Il veut le yacht ! Or six mois après la création, il n'a pas encore atteint le chiffre d'affaires souhaité. Son objectif très motivant lui fera certainement trouver une solution pour y remédier.



CONSEIL

Connaître les caractéristiques de sa motivation, la maintenir et l'accroître, demande en général un accompagnement extérieur (lire aussi la fiche 56 « Bien choisir ses fournisseurs »).

ÉVALUER SES RESSOURCES ET SES RISQUES

Créer son entreprise est un **processus de changement** qui a un impact sur tout l'entourage :

- familial (conjoint, enfants, parents, etc.) ;
- social (amis, sport d'équipes, voisins, etc.) ;
- professionnel (anciens collègues, réseau, etc.).

Seront-ils tous des ressources pour vous et votre projet d'entreprise ? Une ressource vous permet d'atteindre vos objectifs, de réussir votre changement. Cela peut être vos compétences, vos motivations, votre environnement. **Prenez le temps** de les répertorier ainsi que tout ce qui vous manque, vos contraintes (personnelles et professionnelles) qui pourraient entraver la progression de votre entreprise : vos proches vous permettront-ils de travailler tous les week-ends ? Pouvez-vous puiser dans les économies familiale, et jusqu'à quand ? Reste-t-il un crédit pour le logement à rembourser ? Comment vous organiser pour la garde des enfants lorsque vous devrez faire des déplacements à l'étranger ? Savez-vous prendre la parole en public ? Que vous ont appris vos précédentes expériences qui serviront pour votre entreprise ? Comment réagissez-vous en cas de surcharge de travail ? Que se passera-t-il en cas de divorce ? Qui peut vous aider parmi vos relations ? Etc.

Sur la base de cet inventaire, vous pouvez probablement agir pour supprimer certaines contraintes. Enfin, entre ce que vous avez (*ressources*) et ce que vous n'avez pas (*limites*), vous savez :

– Décision 1 : si vous devez arrêter, différer ou continuer votre projet de création d'entreprise.

– Décision 2 : quelles actions mener en fonction de la décision 1 (trouver un travail, vous réorganiser, prendre du temps, vous former, trouver un financement, passer à l'étape suivante dans la création, etc.).







POUR RÉSUMER

– Vous êtes **LE** représentant de votre entreprise auprès de vos partenaires (clients, investisseurs). Votre message doit refléter votre réussite.

– Si les fondations de votre entreprise sont cohérentes avec vos objectifs, valeurs et compétences, votre message n'en est que plus convaincant (adhésion).

– Prenez le temps d'étudier les écarts entre vos ressources et vos limites pour apporter le plus rapidement possible les meilleures solutions pour vous et votre projet d'entreprise.

▶ **fiche 2**
Entrepreneurs : des motivations multiples

POUR ALLER PLUS LOIN

• Kaboré, N., *Se relier aux grandes lois de la réussite : passer à l'action en cohérence avec son projet de vie*, Jouvence, 2015.
• Sur l'adéquation homme projet, Geoffroy Roux de Bézieux sur YouTube : www.youtube.com/watch?v=cg37Vl8QUiA

CONNAÎTRE SON MARCHÉ ET FORMALISER SON OFFRE

Philippe Jean-Baptiste

Connaître son marché est la priorité absolue pour définir la stratégie de son entreprise et permettre une activité rentable sur la durée. Il faut de plus en observer régulièrement les changements afin de faire évoluer ses produits et/ou services pour toujours répondre à ses besoins et évolutions.

RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Pour pouvoir réaliser son étude de marché, il faut tout d'abord rechercher et regrouper un maximum d'informations, ce que l'on appelle la recherche documentaire. Toutes les sources sont à prendre en compte, donc n'en négligez aucune. En effet, elles vous permettront d'appréhender l'ensemble de votre marché : articles sur Internet, presse spécialisée, Chambre de commerce et d'industrie, études de marché professionnelles par Precepta ou Xerfi, etc. Pour vous aider dans la constitution de vos documents, voici les éléments d'information dont vous devez disposer :

– Le marché : sa taille (en volume et en valeur), sa position dans son cycle de vie (émergence, croissance, maturité ou déclin), son taux de croissance sur les cinq dernières années.

– La concurrence : le nombre d'intervenants, les leaders du marché et leur poids, l'identification de la concurrence directe (les entreprises réalisant la même chose que votre entreprise), la concurrence indirecte (les entreprises proposant une offre de substitution à la vôtre), l'analyse de vos concurrents principaux (chiffre d'affaires, marge, parts de marché, croissance, nombre de salariés, etc.).

– Les fournisseurs : leur nombre, la position de négociation face à ces derniers, les conditions tarifaires, les endroits où ils se fournissent (pour les principaux).

– La distribution : les différents circuits de distribution, la répartition du marché entre ces différents circuits, les atouts et les faiblesses de chacun d'eux, leur croissance.

– La réglementation : les contraintes juridiques du marché, les différentes réglementations s'appliquant aux produits commercialisés.



CONSEIL

N'hésitez pas à vous rapprocher de votre Chambre de commerce et d'industrie, qui vous aidera dans votre recherche documentaire en vous fournissant conseils, aide et documents.

À LA RENCONTRE DE VOS CLIENTS

Afin de connaître les besoins et les attentes de votre cible commerciale, rien ne vaut la rencontre de votre future clientèle pour l'interroger et obtenir un maximum d'informations. Cela permet de plus de tester votre offre et de connaître ses remarques et ses sentiments. Pour ce faire, vous pouvez mener deux types d'études :

– Étude qualitative : elle ne permet pas de disposer de données quantitatives, mais d'appréhender ce qui n'est pas quantifiable comme les habitudes d'achats, les freins à l'achat, ce qui fait que vos clients achètent aujourd'hui chez tel ou tel fournisseur. Une étude qualitative peut se réaliser dans la rue (si l'étude porte sur une zone de chalandise), par entretien téléphonique, par entretien en face-à-face (qui offre l'avantage de pouvoir approfondir l'étude), ou encore par entretien par réunion (aussi appelé « focus group »).

– Étude quantitative : elle permet de quantifier le volume et la valeur d'un marché, ainsi que ses grandes tendances. Cette étude est extrêmement importante, puisqu'elle intégrera votre business plan et permettra de déterminer les différentes



hypothèses de chiffre d'affaires (le prix de vente prévisionnel multiplié par le nombre de clients prévisionnels).



CONSEIL

Si vous disposez de plusieurs catégories de clientèle, n'hésitez pas à renouveler votre processus d'études qualitatives et quantitatives pour chacun des segments. Cela peut paraître fastidieux, mais vous bénéficierez d'une base solide pour la réalisation de votre business plan.

RÉDACTION DE VOTRE RAPPORT

Vous disposez d'une quantité impressionnante d'informations grâce à votre recherche documentaire et vos études quantitatives et qualitatives. Il vous faut à présent synthétiser cette information pour vous aider à y voir plus clair et à communiquer votre projet à vos partenaires (co-créateurs, investisseurs, banquiers, etc.). Voici des outils pour y parvenir :

– Synthèse du projet : elle démontre la faisabilité du projet et présente les principales orientations. Dans les faits, c'est le dernier élément à rédiger. C'est également celui qui vous demandera le plus de temps. Un projet efficace et vendeur doit couler de source et se résumer facilement (même si sa rédaction doit vous prendre le temps le plus long du processus).

– Résultats de l'étude du marché : ils permettent d'analyser le marché, la demande, l'offre, les fournisseurs, la distribution, les freins et les atouts.

– Votre offre et l'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel : l'ensemble des éléments précédents vous permet de positionner votre offre sur le marché ciblé et ainsi de démontrer la proposition de valeur que vous faites au marché.

POUR RÉSUMER

– Disposez du maximum d'informations pour pouvoir évaluer et quantifier votre marché.

– Interrogez vos futurs clients, car ils sont la source de l'information la plus qualitative possible et permettront (avec la mise en annexe de verbatims) de démontrer le bien-fondé de votre offre et de votre projet.

– Soignez la synthèse : il faut pouvoir résumer votre marché, votre offre et votre positionnement en moins de cinq minutes. Si le défi est relevé, votre synthèse est efficace.

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

▶ **fiche 9**
Solliciter les associations et les fédérations professionnelles

POUR ALLER PLUS LOIN

• Vinay, É., *Réaliser votre étude de marché avec succès. Réduire les risques et travailler le lancement du projet*, Eyrolles, 2013.
• Derval, D., *Réussir son étude de marché en 5 jours*, Eyrolles, 2011.



IDENTIFIER LES BARRIÈRES RÉGLEMENTAIRES

Michelle Jean-Baptiste

Avant de vous lancer, faites le point pour savoir s'il existe des barrières réglementaires (d'interdiction ou d'agrément) susceptibles de s'opposer au bon développement de votre projet. À défaut, vous risquez de le payer très cher, que ce soit commercialement, financièrement ou encore au contentieux.

UN ENVIRONNEMENT JURIDIQUE À CONNAÎTRE EN AMONT

La plupart des entrepreneurs envisagent le droit sous deux angles : celui des formalités (il faut créer ses statuts, rédiger ses contrats, etc.) et celui du contentieux (lorsqu'un différend les oppose à quelqu'un). Or il existe un troisième aspect lié à la prévention, qui s'avère encore plus essentiel pour anticiper les risques d'interdiction et les obligations liées à l'activité.

Un entrepreneur qui prend le temps de bien connaître son environnement juridique aura plus de chances de prévenir les conflits et de se servir du droit comme d'un véritable outil stratégique et commercial au service de son développement à court, moyen et long terme.



CONSEIL

Prenez-le temps, avant de vous lancer, d'identifier les différents droits applicables à votre activité. Posez-vous les questions suivantes : dois-je avoir un statut, un diplôme, un agrément particulier pour exercer l'activité envisagée ? Mon produit ou mon service est-il soumis à une réglementation spécifique sur le marché visé ?

DES BARRIÈRES D'INTERDICTION OU D'AGRÉMENT LIÉES AU MÉTIER

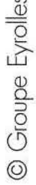
La première étape, lorsque l'on souhaite identifier les barrières réglementaires, consiste à identifier le ou les pays visés dans le cadre du développement de l'activité et à se demander, au regard de chaque droit national applicable, s'il y a des « barrières à l'entrée » ou des « agréments et/ou autorisations » à obtenir. Ainsi, certaines activités seront totalement autorisées dans certains pays, alors qu'elles seront soumises à agrément, voire interdites dans d'autres contrées. Par exemple, une licence d'entrepreneur de spectacle est obligatoire pour créer une activité de producteur-organisateur de spectacle en France, alors que cette formalité est totalement inexistante dans d'autres pays.

DES BARRIÈRES RÉGLEMENTAIRES LIÉES AUX CLIENTS

Plusieurs produits et services sont interdits à la vente ou réglementés pour certains « profils client ». C'est le cas des jeux d'argent ou de la vente d'alcool à destination des mineurs par exemple. D'autres activités sont autorisées,

Cas pratique

La société américaine Uber, spécialisée dans le service accessible en ligne de chauffeur particulier, a dû faire face dans plusieurs pays à des contentieux au motif que l'activité de transport de personnes est réglementée et qu'elle exercerait une concurrence déloyale à l'égard des professionnels de transport de personnes tels que les taxis. Ce fut le cas en France où Uber a dû suspendre le 3 juillet 2015 son service UberPop et le faire évoluer afin de se mettre en conformité avec la loi. Ainsi, il est indiqué dans ses conditions générales que pour devenir partenaire Uber, il fallait une autorisation de transport de personnes, à savoir « avoir une capacité de transport routier de voyageurs au moins de neuf places ou une carte professionnelle VTC accompagnée d'une licence Atout France ou d'une inscription au registre VTC ».



mais à condition de répondre à des obligations très précises lorsque le profil client est celui d'un consommateur ou d'une personne vulnérable. C'est le cas de toute vente à distance à destination des particuliers ou encore du démarchage à domicile visant les personnes âgées.

CONSEIL

Demandez-vous toujours si vos clients bénéficient d'une protection réglementaire particulière qui vous impose des obligations ou des formalités supplémentaires comme l'insertion de mentions spécifiques dans vos documents commerciaux ou dans vos contrats par exemple.

DES BARRIÈRES RÉGLEMENTAIRES À ENVISAGER À L'INTERNATIONAL

On pense souvent que seules les entreprises transfrontières sont soumises au droit international, alors que toutes les entreprises sont concernées. Une société qui utilise Google pour son référencement payant ou Facebook pour mobiliser les fans de ses produits et services sait qu'en acceptant les conditions générales d'utilisation du service, elle a dit « oui » au droit américain applicable. Et si elle achète certaines de ses matières premières en Italie, en Chine ou au Mexique, elle devra lire avec attention le contrat et/ou les conditions générales d'achat afin de ne pas constater trop tardivement que le droit applicable à la relation d'affaires n'est pas le droit français.



CONSEIL

Ne limitez pas vos recherches réglementaires au niveau national. Demandez-vous toujours s'il existe un ou plusieurs droits internationaux étrangers applicables à votre activité. Pensez au minimum au droit européen et prenez le temps d'identifier le droit applicable aux contrats et conditions générales vous liant à vos partenaires commerciaux.



POUR RÉSUMER

– Faites une « étude de marché juridique » pour identifier les interdictions éventuelles. Le droit est un outil stratégique et commercial au service du développement à court, moyen et long terme de votre entreprise.

– Listez les obligations légales (interdictions ou agréments) qui découlent de votre activité, de votre marché ou des clients visés.

– Toutes les entreprises sont concernées par le droit international : identifiez les barrières réglementaires dans une dynamique globale.

▶ **module 4**

▶ **fiche 39**
Comment choisir votre avocat ?

POUR ALLER PLUS LOIN

- La liste des activités réglementées sur le site du greffe du tribunal de commerce de Paris : www.greffe-tc-paris.fr/hors_cms/activites_reglementees.htm
- Le rapport de l'IGF (Inspection générale des finances) sur les professions réglementées, 2014.

7 METTRE EN PLACE UN BUSINESS PLAN ET UN PRÉVISIONNEL FINANCIER

Céline Marque

Le but du business plan est de convaincre, celui du prévisionnel financier de présenter la cohérence chiffrée. Nous déroulerons les différents postes dans un ordre classique, même si la construction du dossier peut se faire dans n'importe quel ordre. Qui doit être convaincu ? Vous-même, vos partenaires éventuels, la banque, l'investisseur.

LE CŒUR DU BUSINESS

Cette première partie affiche d'abord **l'objet** de votre business avec, à la suite, plus de détails :

- la problématique que votre entreprise propose de résoudre ;
- l'originalité, les caractéristiques particulières de votre idée ;
- la clientèle cible ;
- les concurrents ;
- le système de génération de chiffre d'affaires, le chiffre d'affaires étant le poste n° 1 du prévisionnel financier ;
- comment l'idée vous est venue ;
- à quels tests vous avez soumis votre idée (étude terrain, échanges professionnels, etc.).

L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE

Il s'agit de faire connaître cette équipe qui peut n'être constituée que de l'entrepreneur. Pour construire cette partie, inspirez-vous de votre CV et, en cas d'équipe, veillez à faire ressortir les complémentarités des profils ainsi que les responsabilités de chacun. En cas de création de société en binôme (ou à plusieurs), cette étape permet en plus de préciser ce que vous attendez de l'autre et inversement. Si vous êtes seul à vous lancer dans l'aventure, cette partie permet d'affiner ce dont vous pourriez avoir besoin. Ainsi, en partant de votre CV et renforcé par les réflexions menées à la lecture des fiches de cet ouvrage, définir votre essence d'entrepreneur sera facilité.



CONSEIL

Si votre entreprise requiert des financements extérieurs, demandez aux investisseurs potentiels s'ils ont des business plans modèles.

LE PRÉVISIONNEL FINANCIER

Ce document se présente sous la forme d'un compte d'exploitation et d'un prévisionnel de financement.

– Le compte d'exploitation représente l'activité annuelle de la société et peut être lu sous les quatre catégories suivantes :

1. Le **chiffre d'affaires** correspond à ce qui est facturé au client. En sont ensuite déduits les frais d'exercice de la société, la masse salariale, et les frais d'exploitation pour arriver au résultat.

Si l'on connaît déjà les montants que l'on peut facturer parce que l'on se réfère par exemple aux prix du marché, il faut estimer sur une année le chiffre d'affaires potentiel et réalisable. Pour cela, identifiez plusieurs scénarios, en prenant en compte les aléas du business (scénario idéal, prudent, risqué puis réaliste).

Si l'on ne connaît pas les montants facturables, on peut déjà établir tout ce que coûterait l'exploitation de la société et établir le chiffre d'affaires nécessaire pour couvrir ces frais.

2. La **masse salariale** correspond aux salaires bruts et aux charges sociales afférentes. Le taux de charges sociales varie selon l'activité professionnelle et la taille de la société. Si l'on n'a pas d'idée du taux, considérer de 45 à 50 % du salaire brut versé au salarié (moins de charges pour une petite société).



Dans cette rubrique, ajoutez les frais dits de masse salariale supplémentaires comme le coût de la participation, des tickets restaurant par exemple, ceci en fonction du projet.

Incluez en outre la rémunération de l'entrepreneur le cas échéant.

3. Nature par nature, **les frais d'exploitation** représentent tous les frais autres que ceux cités plus haut. Voici les principaux :

- achat de marchandises ;
- achat de services ;
- loyer et charges ;
- téléphone, Internet ;
- fournitures ;
- livres, documentation ;
- abonnements ;
- déplacements ;
- frais bancaires ;
- restauration ;
- formation ;
- honoraires avocat, expert-comptable, conseil ;
- formalités juridiques ;
- assurances ;
- frais de développement ;
- logiciels ;
- amortissements ;
- taxes (habitation, CET, mais pas TVA).

4. L'opération ci-dessus (chiffre d'affaires moins masse salariale et frais d'exploitation) amène au **résultat** avant impôt sur lequel l'impôt se calcule pour mener au résultat après impôt.

Construire ce compte de résultat prévisionnel permet d'apprécier la rentabilité du projet ; le réaliser sur les trois ou cinq premières années d'exercice envisagées aide à estimer la pérennité potentielle de la société.

– Parallèlement au compte de résultat, réaliser un prévisionnel de financement est complémentaire, car d'autres engagements tels les investissements devront être financés sur plusieurs années. Par exemple, si du matériel est nécessaire à l'exploitation de la société, l'acheter demande de le financer. Sur le compte de résultat, seuls les coûts d'amortissement sont pris en compte, ce sur plusieurs années selon le type d'investissement. Un investissement requiert une sortie d'argent lors de l'achat.

Selon l'activité, les durées d'amortissement peuvent varier. Renseignez-vous au préalable !

De même, investir dans son entreprise est une étape. Les mêmes investissements ne seront en général pas réalisés chaque année. Au bout d'un certain nombre d'années, il faudra aussi prévoir de renouveler si besoin les investissements réalisés.

Enfin, l'objet de la société peut également prévoir de constituer un stock pour démarrer, à renouveler ensuite.



CONSEIL

Revisiter ponctuellement les états permet de prendre du recul sur son business : les chiffres montrent la réalité.



POUR RÉSUMER

– Le volume d'un business plan varie selon les besoins de l'entrepreneur.

– Soumettre son projet d'entreprise à des professionnels avec des compétences similaires et à d'autres individus avec des expertises différentes permet d'obtenir des critiques, d'autres regards sur son business plan.

– Savoir chiffrer son business constitue un atout majeur pour un entrepreneur ; partir d'une liste exhaustive facilite l'exercice.

▶ **fiche 40**
Le banquier

POUR ALLER PLUS LOIN

Le site de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises), www.apce.com, pour un modèle type de création de business plan.




Module 3

SAVOIR SE FAIRE ACCOMPAGNER

Les structures d'accompagnement donnent de l'information et proposent des services permettant de s'orienter dans le maquis administratif des aides à la création. Faire savoir que l'on est accompagné est souvent, voire toujours, un gage de sérieux, notamment face aux banquiers et aux investisseurs de toute nature.

Vues de l'extérieur, ces structures sont opaques. Elles ont un site Internet, et sur place, fournissent des documents d'information et de méthodologie, des formations techniques. L'accès au conseil est sélectif. Le choix est fait par les conseillers en fonction de la nature de l'activité, du niveau de concrétisation du projet et du profil, et souvent de la qualité du contact avec l'entrepreneur.

Face aux conseillers de ces structures, il est important d'être curieux et de se montrer sociable. Ils peuvent toujours faire davantage qu'ils ne le croient eux-mêmes.

Alors n'hésitez pas à les solliciter ! L'objectif de ce troisième module est de vous permettre d'identifier plus facilement les différentes structures qui pourront vous être très utiles à chaque étape de votre développement : chambres des métiers, chambres de commerce, bureaux de développement économique, fédérations professionnelles, boutiques de gestion, associations et réseaux d'appui à l'entrepreneuriat, incubateurs, pépinières, et autres sociétés de conseil à l'entrepreneuriat.

Vous n'aurez que l'embarras du choix.



Joël Saingré

Créer une entreprise, c'est aussi dépendre d'ordres professionnels, d'organisations institutionnelles naturellement conservatrices. Il n'est d'organisations que d'hommes, chacun peut être conquis ! Pourquoi ? Faciliter ses démarches administratives, rencontrer ses pairs, etc.

LES CHAMBRES DE COMMERCE

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) soutiennent toutes les entreprises ayant une activité commerciale (celles sous forme de sociétés collectives SARL, SA, SAS, ainsi que tous les créateurs de ces entreprises). Elles accueillent aussi les créateurs d'entreprise dans leurs espaces Entreprendre ou Espace création… Les formations, elles, sont ouvertes à tous ; quant aux conseils, ils sont accessibles sur sélection et tarifés.



CONSEIL

Dans les CCI, il est possible de rencontrer des spécialistes de tous les sujets de l'entreprise ; mais attention, les services sont autonomes et souvent cloisonnés, ne perdez pas patience. Répondez aux invitations (séminaires, conférences, etc.) des chambres de commerce et d'industrie ! C'est toujours un moyen efficace de saisir de bonnes opportunités.

LES CONSEILLERS

Rendez-vous à la CCI et inscrivez-vous à une réunion d'information générale ou au stage Cinq jours pour entreprendre. Vous pouvez aussi solliciter un rendez-vous individuel sur le site de la CCI pour rencontrer un conseiller (par exemple http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr).

LES CHAMBRES DE MÉTIER

Les chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) soutiennent les entreprises ayant une activité artisanale (voir les définitions sur leurs sites). Les formations et conseils individuels sont ouverts à tous, sur rendez-vous (par exemple, http://www.cma-cahors.fr/creation_accompagne.htm).

Bien qu'elles apparaissent comme des acteurs administratifs, elles sont au cœur des politiques de soutien au développement des entreprises et des réseaux de dirigeants. Partenaires de l'État, des collectivités territoriales, elles sont parties prenantes de tous les outils d'aide à la création d'entreprise et de toutes les commissions d'attribution d'aides (ACCRE, NACRE, prêts d'honneur, etc.).



POUR RÉSUMER

– Prendre contact avec les structures institutionnelles d'accompagnement est chronophage, mais c'est un bon investissement à faire dans votre parcours.

– Les sites Internet de ces organismes sont riches et fiables. Les prix de leurs offres de services restent modiques.

– Réussir à établir un bon contact avec ces entités est une assurance et un excellent passeport pour faire face aux tracas administratifs et pour gérer toutes les aides que vous solliciterez.

▶ **fiche 9**
Solliciter les associations et les fédérations professionnelles

▶ **fiche 10**
Solliciter les pépinières, les incubateurs et les accélérateurs

▶ **fiche 11**
Solliciter les structures privées d'accompagnement

POUR ALLER PLUS LOIN

- Trouver une CCI : ccifrance.fr
- Trouver une information juridique : www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation
- Trouver une CMA : www.artisanat.fr
- Trouver une information : http://veille.infometiers.org/dossier_thematique/creation-reprise-entreprise.html

9 SOLLICITER LES ASSOCIATIONS ET LES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES

Joël Saingré

Un projet démarre par une idée et se concrétise grâce à des rencontres… Les organismes professionnels et les associations d'aide aux créateurs vous permettront de découvrir votre futur environnement professionnel et vous donneront les moyens et les ressources utiles à votre parcours d'entrepreneur.

FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES

Ces organismes défendent les intérêts de leurs membres. Ils aident les créateurs à trouver un bon accompagnement et leur donnent des informations sur leur secteur. De plus en plus de fédérations proposent des incubateurs. C'est pour elles un bon moyen de s'assurer de la viabilité des projets et de détecter des pratiques innovantes.



CONSEIL

Certaines professions sont très fermées. Apprenez à les découvrir par leurs groupements. Les entrepreneurs qui les composent vous donneront des clés que vous ne trouverez nulle part ailleurs.

ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX D'APPUI À L'ENTREPRENEURIAT

À propos de ces entités, on parle souvent de maquis… Nées d'initiatives privées et souvent l'œuvre d'élus locaux, elles sont nombreuses et leur activité n'est pas toujours intelligible à première vue.

Visant des catégories particulières (demandeurs d'emploi, femmes, personnes issues ou voulant s'installer dans les quartiers populaires, handicapés, immigrés, etc.), elles proposent de la formation et du conseil et permettent d'accéder à des prêts. Vous les trouverez en interrogeant les services économiques des mairies, où elles tiennent parfois une permanence.

Certaines associations comme les BGE (anciennement Boutiques de Gestion) se sont constituées en réseau national. La création d'un réseau est souvent gage de qualité d'accueil et d'un accompagnement plus intensif (diversité des offres, durée d'accompagnement, etc.).



CONSEIL

Demandeur d'emploi, faites-vous accompagner ! C'est un excellent moyen de bien gérer ses relations avec Pôle emploi et d'accéder rapidement aux aides à la création. Cela permet aussi de s'inscrire à des concours ouverts aux créateurs et pourquoi pas de les gagner !

LES FONDS DE PRÊTS D'HONNEUR

Les associations qui les proposent ont été créées pour relayer le travail des banquiers auprès des créateurs d'entreprise. Elles financent aussi des projets de reprise de fonds de commerce ou de petite ou moyenne entreprise.

Suivant les cas, elles proposent des prêts à taux zéro, à taux modéré ou bien à mensualités modérées. Le prêt est attribué à titre personnel. C'est donc l'entrepreneur qui doit le rembourser.

L'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), le plus connu d'entre eux, propose des petits montants (moins de 10 000 euros), de petites mensualités, mais un coût de crédit important. Elle accompagne des projets locaux (microprojets) portés par des personnes qui ne disposent pas d'une fortune personnelle.

Initiative France, pour sa part, recherche des projets commerciaux artisanaux, voire des start-up. Ses prêts s'élèvent à environ 20 000 euros.

Enfin, le réseau Entreprendre recherche les futurs leaders régionaux. Ses prêts sont validés par les entrepreneurs locaux qui participent à la gestion du fonds et qui accompagnent (mentorent) les lauréats. Ses prêts sont plus importants, allant jusqu'à 45 000 euros.





CONSEIL

Candidatez directement auprès de ces associations, seul ou par l'intermédiaire de l'association ou de la CCI ou de la CMA qui vous accompagne.

Présentez un business plan où l'utilisation de l'emprunt que vous demandez apparaît bien.

Le prêt d'honneur n'est pas toujours la meilleure solution économique. En revanche, il rassure les banquiers.

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET SOLIDAIRE (ESS)

À côté des « bulles » Internet, biotechnologies, etc., qui conjuguent innovation avec rentabilité et recherche de profits rapides, l'ESS a pris de l'importance. Elle désigne les projets d'entreprise et associatifs cherchant à concilier activité économique et utilité sociale ; créer des emplois et développer une plus grande cohésion sociale.

Les projets d'ESS créent des contraintes en termes de cadre de travail, de solidarité et de développement durable et se traduisent par plus de personnel, des coûts et des frais de services supplémentaires. Ce n'est pas toujours facile !

De nombreuses associations et organismes peuvent vous aider à embrasser les codes de l'ESS, à comprendre comment en faire un atout plus qu'une contrainte et à trouver le meilleur cadre d'expression (société, SCOP[1], association, etc.).



CONSEIL

Tout projet contient une dimension sociale et solidaire. À l'heure de la transition énergétique et sociale, la faire apparaître et s'y consacrer dès le départ est un avantage déterminant pour le développement de l'entreprise.



POUR RÉSUMER

– Associations d'aide et fédérations professionnelles sont les meilleurs interlocuteurs de ceux qui veulent entreprendre. Elles expliquent les codes et facilitent le parcours de ceux qui veulent rejoindre leurs rangs.

– Rapprochez-vous d'elles pour obtenir de l'information et surtout pour vous faire connaître.

– C'est une première publicité pour votre projet et un levier important.

1. Société coopérative ouvrière.

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

▶ **fiche 10**
Solliciter les pépinières, les incubateurs et les accélérateurs

▶ **fiche 11**
Solliciter les structures privées d'accompagnement

POUR ALLER PLUS LOIN

- Trouver :
  - une association ou un réseau : www.apce.com/pid319/qui-peut-vous-aider.html
  - une BGE : http://bge.asso.fr
  - un fonds de prêt d'honneur dans votre département ou un concours : www.apce.fr
- Annuaire des syndicats professionnels : www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/fichiers/syndicannu?p_p_id=syndicats_WAR_foiressalonsportlet_INSTANCE_l9BK&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_syndicats_WAR_foiressalonsportlet_INSTANCE_l9BK_action=searchByKeywords
- Les structures de l'ESS : www.avise.org/, http://mouves.org/l-entrepreneuriat-social

10 SOLLICITER LES PÉPINIÈRES, LES INCUBATEURS ET LES ACCÉLÉRATEURS

Joël Saingré

Inspirés de modèles américains, ces dispositifs s'intéressent aux entreprises qui ont de l'ambition (start-up). Ils constituent de véritables « offres promotionnelles » pour attirer les entreprises sur un territoire ou vers des investisseurs à la recherche de bonnes opportunités d'affaire.

INCUBATEURS ET PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES

Vous recherchez une petite surface, souhaitez vous engager sur le court terme ? Une pépinière et un incubateur peuvent être la solution. Ils proposent des bureaux ou locaux à taille et loyer modérés, ainsi que des services administratifs payants et un accompagnement gratuit ou quasi gratuit. Comment les solliciter ? Les pépinières recherchent des entrepreneurs pouvant payer un loyer et des entreprises qui recrutent.

Prenez un rendez-vous ou remplissez votre demande en ligne. Dans tous les cas, on vous demandera votre business plan. La décision d'admission se fait par la direction de la structure d'accueil ou par un jury.

Les pépinières et incubateurs sélectionnent leurs clients selon la nature de l'activité, la solvabilité, la capacité de développement. Pour être admis, vous devez correspondre à leurs critères de présélection. Vous serez ensuite présenté à un jury qui doit « objectiver » le choix et comprendre la personnalité de l'entrepreneur au-delà des chiffres et des mots. En général, le taux de sélection des entreprises admises en pépinière ou incubateur après le jury varie entre 80 et 90 %.



CONSEIL

Pour satisfaire aux attentes d'un jury, rassurez l'auditoire. Vous êtes là pour créer de la confiance, c'est-à-dire assumer la part d'ombre de votre projet et accepter de répondre à toutes les questions, surtout les moins intéressantes de votre point de vue. Le plus important ? Dire au jury les difficultés que vous rencontrez, ce que vous envisagez de faire pour les surmonter, avec quelles hésitations.

INCUBATEURS TECHNOLOGIQUES (« INCUBATEURS ALLÈGRE »)

Porté par une université ou un groupement universitaire, ce type d'incubateur est dédié au soutien des projets mettant en scène des technologies scientifiques et des chercheurs.

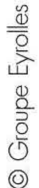
Vous souhaitez commercialiser des services ou des produits issus de l'exploitation d'un brevet ? Vous avez besoin d'améliorer vos liens avec la recherche française, universitaire ou industrielle ? Ces incubateurs vous aideront notamment à internationaliser votre activité, rencontrer et solliciter les acteurs qui financent les projets innovants, la Banque Publique d'Investissement (BPI), la Région, ou la Ville. Cent pour cent des entreprises qui ont levé des fonds ont obtenu le soutien de la BPI et/ou de la Région.

INCUBATEURS DE GRANDS GROUPES

L'arrivée d'Internet, le succès rapide de quelques scientifiques entrepreneurs et le succès boursier des start-up Internet en biotechnologie ou autres Green Tech a convaincu les grands groupes d'intégrer dans leur organisation des incubateurs, fab labs ou accélérateurs.

Inspirés par les réussites de Google, Microsoft, Orange en France, ils poursuivent trois objectifs :

- entretenir une veille active sur les nouveautés ;
- familiariser leurs équipes avec les approches radicales ;
- promouvoir le dynamisme de leur marque pour attirer les meilleurs innovateurs.



Vous pouvez y accéder en répondant à leur appel à projet ou par l'intermédiaire des accélérateurs ou incubateurs que vous aurez choisis et qui entretiennent des liens de partenariat avec eux.

ACCÉLÉRATEURS

Vous avez un projet d'application qui tue ? Un nouveau service sur mobile, un service Internet ? Vous savez coder ou connaissez particulièrement bien un secteur sur lequel vous pouvez proposer une nouvelle manière de consommer *via* Internet ? Vous pouvez intéresser un accélérateur !

Ce dernier propose un accompagnement de type « co-mentoring » gratuit en échange de 5 à 15 % du capital initial de votre future entreprise. Certains avancent entre 10 000 et 20 000 euros en échange de participations au capital, d'autres non.

Comment candidater ? *Business model* et *pitch* obligatoires ! Les accélérateurs préfèrent parler de « modèle de revenu » (*business model*) plutôt que de « plan d'affaires » (business plan). Ils sont très sensibles à l'exercice du *pitch*. La sélection se fait après un appel à projet et un *pitch* devant un jury. Le délai d'admission est parfois long, les accélérateurs proposent en général une session par an.

Puis aux côtés d'une quinzaine d'entrepreneurs, vous rencontrerez des chefs d'entreprise, des investisseurs, des managers de grands groupes. Vous apprendrez à être « radical », à pitcher votre projet et à en apprécier la valorisation capitalistique. La vie dans un accélérateur, c'est comme un séjour à Las Vegas ou à Hollywood.



CONSEIL

Choisissez un accélérateur si votre ambition première est d'entrer dans la compétition du WEB, de la NET économie. Il faudra vous intéresser à la culture de la Silicon Valley et vouloir gagner de l'argent vite. Préférez un incubateur si vous souhaitez vous donner du temps et consolider votre réseau.



POUR RÉSUMER

– Incubateurs (technologiques ou de grands groupes), accélérateurs et pépinières riment avec communautés.

– De plus en plus nombreux et sélectifs, ils offrent une forte visibilité et un environnement dense et riche.

– Pour en tirer le meilleur parti, n'hésitez pas à partager vos questions et à soumettre vos problèmes à ceux qui s'intéressent à votre projet.

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

▶ **fiche 9**
Solliciter les associations et les fédérations professionnelles

▶ **fiche 11**
Solliciter les structures privées d'accompagnement

POUR ALLER PLUS LOIN

• Pour trouver :
– une pépinière : http://cdn.afnor.org/download/produits/FR/NF248.pdf
– un incubateur : www.retis-innovation.fr/RETIS-c-est-quoi/Annuaire-des-membres ; www.incubateur.co
– un fab lab : http://wiki.fablab.is/wiki/Portal:Labs
– un accélérateur : www.mon-incubateur.com/site_incubateur/incubateurs

11 SOLLICITER LES STRUCTURES PRIVÉES D'ACCOMPAGNEMENT

Joël Saingré

Pour un salarié, se lancer dans la création d'entreprise, c'est faire un saut dans le vide et se mettre en danger face à son employeur. Il est donc plus facile de déclarer son projet dans le cadre d'un plan de licenciement ou de prétexter une formation pour prendre un peu de recul en toute sécurité.

LES STRUCTURES D'ESSAIMAGE

Elles accompagnent les salariés dans la création de leur entreprise, de préférence dans le cadre de plans sociaux. Ces structures mises en place par de grandes entreprises (Air France, La Poste, EDF, etc.) disparaissent peu à peu au profit de programmes ponctuels ou de dispositifs d'intrapreneuriat. Elles cèdent aussi leur place à des sociétés d'*outplacement* qui s'engagent à transformer le plus de salariés (en cours de licenciement) possible en créateurs d'entreprise.



CONSEIL

Les responsables de cellules d'essaimage pourront vous mettre en contact avec d'anciens salariés devenus entrepreneurs. Ils vous expliqueront leur parcours. C'est un bon moyen de préparer sa démarche.

LES FORMATIONS EN GESTION ET MANAGEMENT

Créer son entreprise, c'est changer de métier. Pour en apprendre un nouveau, sollicitez les écoles techniques, les formations des chambres de métiers (boulanger, plombier, etc.) ou des CCI (traiteur, restaurateur, etc.). Les formations à l'entrepreneuriat dans les écoles d'ingénieur ou de commerce ouvrent aux réalités et à l'exercice du métier de chef d'entreprise. Choisissez les formations de préférence diplômantes qui proposent le moins de cours théoriques et le plus d'occasions d'expérimenter (démarche projet, missions de conseil, stages, etc.).

LES COACHES PRIVÉS

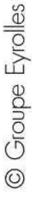
Le coaching en entreprise ou ailleurs permet de faire le point et de trouver la motivation pour sauter le pas. Comment choisir un coach ? Difficile d'être objectif ! Cet accompagnement individuel est avant tout une question de *feeling* entre deux personnes. Qu'il soit certifié ou pas, c'est le contact qui compte et la clarté du protocole. Les meilleurs coaches sont ceux qui maîtrisent plusieurs disciplines. Les spécialistes de la Gestalt[1] sont en général proches de l'action, donc des questions de dynamique entrepreneuriale.



CONSEIL

Il existe de multiples conseillers et autres coaches. Les experts-comptables et les avocats sont très sollicités, car rassurants, mais peu sont de vrais spécialistes de la création ou de la reprise. Dans le secteur privé, il est bon de faire son marché ! Testez, consultez les forums.

1. Thérapie comportementale dont l'objectif est de « mettre en forme, donner une structure ».





POUR RÉSUMER

– Au lancement du projet, vous aurez besoin de temps et d'apprendre. Ne vous précipitez pas, prenez le temps d'échanger et d'être en introspection.

– N'oubliez jamais qu'un bon créateur d'entreprise est toujours économe de ses deniers !

– Avant de dépenser de l'argent, vérifiez toujours si cela peut se faire gratuitement ou autrement. Innovation et esprit d'entreprise riment toujours avec « système D ».

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

▶ **fiche 9**
Solliciter les associations et les fédérations professionnelles

▶ **fiche 10**
Solliciter les pépinières, les incubateurs et les accélérateurs

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour trouver un programme d'essaimage : http://diese-essaimage.org

Module 4

METTRE EN PLACE UNE PROTECTION JURIDIQUE ADAPTÉE

Poussiéreux, rébarbatif, incompréhensible, technique, loin des réalités : voici un florilège des adjectifs qui qualifient souvent le droit. Il faut bien reconnaître que la plupart des entrepreneurs ne s'intéressent au droit que contraints et forcés, et de leurs propres aveux souvent « parce qu'ils n'ont pas le choix ». Pourtant, le droit est un précieux allié, car bien utilisé, il permet de protéger non seulement les « idées », mais aussi les marques, les logos, les noms de domaine, les innovations, les produits, les services ou encore le nom de l'entreprise. Le choix d'un statut juridique adapté a aussi des répercussions commerciales et financières puisqu'il peut favoriser ou non l'entrée d'investisseurs et peut produire des conséquences sur la protection personnelle du dirigeant, sans parler des incidences fiscales. Par ailleurs, bien connaître les règles de rédaction, les clauses nécessaires et les précautions à prendre liées aux contrats constitue un atout essentiel. Qu'il s'agisse d'accords de confidentialité, de contrats de vente ou d'achat, du contrat de bail ou du pacte d'associé ou encore des statuts de la société, il faut avant tout être bien informé pour prévenir les risques de conflit, les pertes financières, les contentieux et transformer le droit en véritable outil de développement de votre business.

Ce quatrième module vous présente donc de manière concrète, et en évitant de jargonner le plus possible, tout ce qu'il faut savoir pour utiliser le droit de manière utile et productive. Et qui sait, à l'instar d'un Steve Jobs qui avait tout compris du droit de la propriété industrielle ou d'un Franck Provost dont la fortune repose aussi sur sa capacité à avoir bien négocié les droits de licence et de franchise, vous finirez vraiment par aimer le droit !

COMMENT PROTÉGER VOS IDÉES, MARQUES, LOGOS ET NOMS DE DOMAINE ?

Michelle Jean-Baptiste

Une entreprise est associée à une idée, un concept, un nom, une marque, un nom de domaine, un slogan, un logo… autant d'éléments qui lui permettent d'être identifiée et différenciée sur son marché et de créer ainsi de la valeur. Pensez alors à les protéger au mieux et surtout au plus tôt.

SACHEZ QU'UNE IDÉE NE VAUT RIEN

Tout part d'une idée, c'est bien connu. Vous avez eu l'idée du produit ou du service à développer, puis celui du nom pour l'identifier et de la *base line* marketing qui l'accompagne. À présent, il vous reste à les protéger pour vous en assurer la pleine propriété en maîtrisant les différents droits qui vous le permettent à savoir le droit d'auteur, le droit de la propriété industrielle et le droit des noms de domaine.

Avant même d'envisager la protection de ces différents éléments, retenez qu'une « idée en tant que telle » n'a aucune valeur juridique, car elle relève du domaine de l'information, libre et accessible à tous, partie du domaine public et donc non sujette à propriété, ni la vôtre, ni celle de quelqu'un d'autre.

TRANSFORMEZ VOS IDÉES EN CRÉATIONS ORIGINALES

Votre idée n'a pas de valeur, mais sa formalisation en « œuvre », en « création originale », vous permet de bénéficier du statut d'auteur et donc d'être considéré comme propriétaire des droits d'auteur liés à cette création. Sachez qu'aucune formalité ni dépôt n'est obligatoire pour bénéficier de ce statut. La seule création « empreinte de la personnalité de l'auteur » ayant « nécessité un minimum d'effort intellectuel consenti » suffit. C'est le Code de la propriété intellectuelle qui nous le dit (articles L. 112 et suivants).



CONSEIL

Déposez votre œuvre même si cela n'est pas obligatoire, car cela pourra vous être extrêmement utile pour apporter une preuve au contentieux. Vous pouvez effectuer ce dépôt auprès de sociétés d'auteurs telles que la SGDL (Société des gens de lettres), la SACD (Société des auteurs et compositeurs dramatiques), la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique) ou encore auprès de l'APP (Agence pour la protection des programmes, pour les œuvres logicielles).

PROTÉGEZ VOTRE MARQUE ET VOTRE LOGO

Vous avez la possibilité de déposer le nom de votre société, celui de votre produit ou de votre service, ou encore votre slogan et votre logo grâce aux droits des marques. Pour ce faire, c'est très simple, vous devez :

– Identifier le marché (territorial et d'activité) sur lequel vous voulez évoluer.

– Faire une recherche d'antériorité sur ce marché auprès de l'organisme national chargé des dépôts de marque et vérifier qu'aucune marque n'a déjà été déposée dans le pays et le domaine de spécialité qui vous intéressent.

Par exemple si vous voulez déposer la marque « L'Eau Réal » dans le domaine des cosmétiques en France, vous risquez une procédure d'opposition de la marque L'Oréal pour contrefaçon et ce même si vous avez orthographié différemment le nom déposé ; le simple « risque de confusion dans l'esprit du tiers non averti » suffit pour engager des poursuites.

Pour tout savoir sur le dépôt de marque en France et à l'international : rendez-vous sur le site de l'INPI (Institut National de Propriété Industrielle) : www.inpi.fr.



CONSEIL

Vous pouvez aussi procéder à un dépôt de dessin ou de modèle industriel ou encore à un dépôt de brevet si votre création implique la mise en œuvre d'une innovation technologique brevetable. Votre interlocuteur dans ce domaine reste l'INPI en France.

SOYEZ LE PREMIER ARRIVÉ, PREMIER SERVI

Vous pouvez aussi déposer votre nom de marque, nom de société, nom de produit, slogan, ou encore nom de service sous forme d'un nom de domaine qui vous permettra d'être référencé sur Internet. Attention ! Le fait d'être déjà propriétaire des droits d'auteur ou des droits de propriété industrielle liés au nom choisi ou d'avoir créé une société ayant déjà pour dénomination sociale le nom en question ne vous octroie aucun privilège ou droit de préférence d'aucune sorte. En matière de nom de domaine, une seule règle prévaut : celle du « premier arrivé, premier servi » et ce quel que soit le nom de domaine envisagé en .fr ou en .com par exemple. Il faut donc être rapide et s'assurer que l'on a la capacité juridique d'effectuer le dépôt. Ainsi, seuls ont le droit de déposer un nom de domaine en .us les personnes physiques américaines ou résidant aux États-Unis, les personnes morales résidant ou ayant un lien direct avec les États-Unis.

POUR RÉSUMER

– Une idée n'a pas de valeur en tant que telle, car elle relève du domaine de l'information. Seule sa formalisation en « œuvre » octroie le statut d'auteur et les droits d'auteur inhérents.

– Vous ne pouvez être considéré comme propriétaire que d'une œuvre protégeable relevant du droit d'auteur ; d'un dessin, d'un modèle, d'un brevet ou d'une marque dûment déposés ; ou encore d'un nom de domaine déposé.

– Dans tous les cas, vous ne devez pas utiliser un nom qui pourrait porter atteinte aux droits d'un tiers.

▶ **fiche 6**
Identifier les barrières réglementaires

POUR ALLER PLUS LOIN

• Monnerie, C., Benfedda, A., Tafforeau, P., *Droit de la propriété intellectuelle ; propriété littéraire et artistique ; propriété industrielle ; droit international*, Gualino, 2012, 3e éd.

• Forest, D., *Droit des marques et des noms de domaine*, Gualino, 2012.





Michelle Jean-Baptiste

Créer, innover, entreprendre : trois actions qui vont souvent de pair. Le lancement d'un produit totalement nouveau ou présentant des caractéristiques techniques inédites peut faire toute la différence sur votre marché. Pour préserver cet avantage, pensez à protéger vos innovations de manière spécifique.

LA NOTION D'INVENTION L'EMPORTE SUR CELLE D'INNOVATION

Dans le langage courant, innover, c'est introduire des éléments « nouveaux » dans un système établi ou fabriquer un produit entièrement nouveau ou encore améliorer un produit déjà existant. Si l'on se réfère au Manuel d'Oslo[1] de l'OCDE, il s'agit de « mettre en œuvre un produit (bien ou service) ou un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, une nouvelle méthode de commercialisation ou une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». C'est une acception large.

Du point de vue juridique, c'est la notion d'invention qui l'emporte sur celle d'innovation, car pour être brevetable, une invention doit impliquer une « activité inventive » et ne pas découler de manière « évidente » de l'état de la technique.

PRIVILÉGIER LE DÉPÔT DE BREVET LORSQUE C'EST POSSIBLE

Vous pouvez déposer votre innovation-invention au titre d'un brevet, ce qui vous donne le droit d'interdire à des tiers d'exploiter, c'est-à-dire de fabriquer ou de commercialiser, votre invention pendant toute la durée de protection (qui est au maximum de vingt ans). Cela vous permet en outre de valoriser votre création et de faciliter ainsi vos recherches de financements et de partenaires.



CONSEIL

Pensez à effectuer le dépôt le plus tôt possible, car c'est la date du dépôt de votre demande qui constitue le point de départ officiel de votre protection, même si les droits de propriété industrielle ne sont définitivement acquis qu'une fois le brevet délivré.

Pour être brevetable, votre invention doit :

- être une solution technique à un problème technique ;
- être nouvelle, c'est-à-dire ne pas porter sur une innovation déjà rendue accessible au public, quels qu'en soient l'auteur, la date, le lieu, le moyen et la forme de cette présentation ;
- impliquer une activité inventive ;
- et être susceptible d'application industrielle c'est-à-dire pouvoir être fabriquée ou utilisée quel que soit le type d'industrie.



CONSEIL

Vérifiez toujours la nouveauté de votre invention avant de procéder au dépôt qui vous assurera que votre innovation est bien protégeable et qui, s'il existe déjà une invention identique, vous évitera de réaliser un acte de contrefaçon susceptible de vous exposer à des poursuites.

Attention ! Certaines inventions ne sont pas brevetables, mais peuvent faire l'objet d'autres types de protection. L'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) liste ainsi quelques inventions non brevetables :

1. Il s'agit selon l'INSEE de la principale source internationale de principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités.

- les idées ;
- les découvertes ;
- les théories scientifiques et les méthodes mathématiques ;
- les créations esthétiques et ornementales ;
- les plans, principes et méthodes ;
- les seuls programmes d'ordinateur ;
- les races animales ;
- les procédés essentiellement biologiques d'obtention de végétaux ou d'animaux ;
- les inventions contraires à l'ordre public ou aux bonnes mœurs ;
- les procédés de clonage ;
- les séquences de gènes humains en elles-mêmes.

PRENDRE TOUJOURS EN COMPTE LA DIMENSION INTERNATIONALE

Pensez avant toute chose à identifier le marché où s'appliquera la protection, car les dispositifs légaux peuvent varier. Par exemple, si vous souhaitez protéger votre invention aux États Unis, sachez que le législateur n'exige pas de l'invention qu'elle soit susceptible « d'application industrielle », mais prévoit simplement qu'elle doit être « utile ». Autre élément important : les droits américains et japonais admettent la brevetabilité dans le domaine des logiciels alors qu'en Europe, c'est la protection par le droit d'auteur qui est privilégiée. Dans tous les cas, un accompagnement par un avocat spécialisé en propriété intellectuelle et industrielle est fortement recommandé, surtout à l'international.



CONSEIL

Pensez avant de vous lancer dans une dynamique de dépôt à faire un prévisionnel de toutes les dépenses que vous aurez à engager, car la note pourra grimper très vite. Sachez à titre d'information que le coût estimé d'un dépôt de brevet (juste en France) est d'environ 5 000 euros.

ENVISAGEZ D'AUTRES MODES DE PROTECTION

Votre innovation ne présente pas de caractère inventif ou bien n'est pas brevetable en tant que telle ? Vous avez toujours la possibilité de la protéger autrement. C'est sur cette base que l'on peut recommander par exemple à un client développant un jeu et à un autre déployant une méthode de développement commercial à déposer leurs créations au titre des droits d'auteur, des marques et des dessins et modèles.

POUR RÉSUMER

– Pour être protégée par le droit des brevets, une invention doit avoir un caractère inventif et répondre à des conditions strictes.

– Vous devez envisager les droits nationaux applicables sur les marchés que vous visez, car les règles en matière de protection peuvent être très différentes.

– Dans tous les cas, vous devez faire un prévisionnel du temps et du budget accordés à la protection de vos innovations pour ne pas vous laisser déborder.

▶ **fiche 6**
Identifier les barrières réglementaires

POUR ALLER PLUS LOIN

- INPI : www.inpi.fr
- Office Européen des Brevets : OEB www.epo.org
- Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) : www.wipo.int



Michelle Jean-Baptiste

Choisir la forme juridique de votre entreprise est une étape cruciale qui dépasse largement le cadre des formalités administratives, car c'est la structure choisie qui détermine le mode de gouvernance, vos droits et obligations personnels, ainsi que ceux de vos associés.

FAITES LE POINT SUR LA NATURE DE VOTRE ACTIVITÉ ET VOTRE MARCHÉ

Quand vient le moment de lancer votre activité commercialement, de recruter vos premiers collaborateurs, de solliciter des financements ou de limiter votre responsabilité personnelle, la question du choix de la structure juridique se pose. Or les formes que peut prendre votre entreprise sont nombreuses : associations, fondations, sociétés commerciales ou civiles, sous forme coopérative ou non, en France ou bien à l'étranger. Comment s'y retrouver et faire le bon choix ? Pour vous y aider, voici quatre critères d'aide à la décision.

En fonction de l'activité que vous exercez, des produits ou des services que vous commercialisez, la loi peut vous imposer une structure juridique dédiée. C'est le cas de toutes les professions réglementées (avocats, médecins, mais aussi agents immobiliers, agents de voyages, débits de tabac ou encore assistants maternels).

Vos clients et vos fournisseurs peuvent aussi privilégier des partenaires commerciaux ayant une structure juridique particulière. Alors même que la réglementation ne vous oblige pas à choisir une forme spécifique, ce sont les usages professionnels qui vous l'imposent pour des raisons de crédibilité. Ainsi, ouvrir une association ou une EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) pour créer et exploiter des brevets dans le domaine des cosmétiques ne sera pas considéré comme « sérieux » par le marché visé alors que le statut de SA (Société Anonyme) ou de SAS (Société par Actions Simplifiée) semblera présenter toutes les garanties professionnelles nécessaires.



CONSEIL

Partant du principe que les conseilleurs ne sont pas les payeurs, ne choisissez pas une forme juridique parce qu'on vous a dit que « c'était la bonne ». Vérifiez point par point l'intérêt réel de l'option envisagée pour vous à court et à moyen, voire à long terme.

PENSEZ À VOTRE PROTECTION PERSONNELLE ET AUX CONSÉQUENCES FISCALES

C'est un critère que l'on a tendance à envisager en dernier lieu, alors qu'il est essentiel. Demandez-vous quelle structure vous assurera le plus de protection en termes de responsabilité et de protection sociale. Ainsi, un statut d'entrepreneur individuel (artisan ou profession libérale) engagera votre responsabilité financière de manière très étendue (en clair, vos créanciers pourront se rémunérer sur votre patrimoine personnel), alors qu'un statut d'EURL n'engagera votre responsabilité financière qu'à hauteur de vos apports au capital, vos patrimoines personnel et professionnel restant séparés. Par ailleurs, les bénéfices de l'entreprise ne seront pas soumis au même impôt en fonction de la forme choisie : impôt sur le revenu pour l'entreprise individuelle, l'auteur indépendant et l'EURL ; impôt sur les sociétés pour l'EURL, la SARL, la SA, la SAS et la SASU.

PRENEZ EN COMPTE VOS BESOINS ET TYPES DE FINANCEMENT

Si vous envisagez de financer votre activité vous-même, *via* un prêt bancaire ou en levant des fonds, le choix de la structure juridique ne sera pas le même. Si vous optez pour l'autofinancement, toute forme juridique peut être envisagée. Si vous souhaitez obtenir un prêt, préférez le statut de société commerciale. Enfin si vous voulez accueillir des investisseurs extérieurs (et donc les rassurer), préférez la SA ou la SAS.



CONSEIL

Si votre activité et le marché l'autorisent, pensez aux formules intermédiaires telles que le portage salarial ou les coopératives d'activité qui vous permettent de tester votre modèle avant de créer votre propre structure juridique.

« IMPACTEZ » LE FAIT D'ÊTRE SEUL OU D'AVOIR DES ASSOCIÉS

Seul à vous lancer ou volonté de rester seul maître à bord ? Vous disposez de quatre formes juridiques possibles : auteur indépendant, entrepreneur individuel (profession libérale ou artisan), associé unique d'une EURL ou d'une SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle).

Vous êtes plusieurs à vous associer ? Si l'objectif est de retirer des bénéfices de l'activité, privilégiez les sociétés commerciales (SARL, SA, SAS).

Si vous optez pour un mode de gouvernance collaboratif, envisagez le format des sociétés coopératives telles que la SCOP ou la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) au sein desquelles tous les associés ont le même poids, quel que soit le nombre de parts détenues, la règle de vote étant « un homme = une voix ». Enfin, si l'objectif n'est pas lucratif, pensez à l'association loi 1901 ou au GIE (Groupement d'Intérêt Économique).

POUR RÉSUMER

– Choisissez la forme juridique la mieux adaptée en vous appuyant sur tous les critères suivants :

- nature de votre activité et de votre marché ;
- profils des associés ;
- mode de prise de décision ;
- responsabilité des associés ;
- protection patrimoniale et sociale du dirigeant ;
- sources de financements.

– Faites simple et privilégiez la forme juridique la plus en accord avec votre réalité commerciale et financière.

– Vérifiez point par point l'intérêt réel de l'option envisagée pour vous à court et à moyen, voire à long terme.

▶ **fiche 6**
Identifier les barrières réglementaires

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

POUR ALLER PLUS LOIN

- Application d'aide au choix du statut juridique proposée par l'APCE (Agence pour la Création d'Entreprise) : www.apce.com/pid991/aide-au-choix-du-statut.html?espace=1
- François, F., Frondeville (de), E., Marlange, A., *Dirigeant de société – 2015-2016 – Statut juridique, social et fiscal*, Delmas, 2015.





Michelle Jean-Baptiste

Le nom de votre entreprise peut prendre plusieurs formes : celle de la dénomination sociale, de l'enseigne ou de la marque commerciale. Vous pouvez en être propriétaire à 100 % ou bien n'en être qu'exploitant, comme pour la franchise par exemple. Dans tous les cas, soyez vigilant.

SACHEZ DISTINGUER DÉNOMINATION SOCIALE, ENSEIGNE ET MARQUE COMMERCIALE

La dénomination sociale permet d'identifier une société commerciale, une société civile ou une association. C'est le nom qui figure dans les statuts constitutifs à l'article « dénomination sociale » justement, ou encore dans l'extrait KBIS, de la même façon que vos nom et prénoms figurent sur votre carte d'identité ou votre acte de naissance. La dénomination sociale est régie par le Code de commerce ou le Code civil en fonction de la forme juridique choisie. Il existe aussi le nom commercial, qui désigne le nom de l'entreprise et sert à son immatriculation identifiant le fonds de commerce ou l'activité de la société.

L'enseigne commerciale et la marque, quant à elles, ne définissent pas la personne morale. Il s'agit de tout autre chose. L'enseigne commerciale permet aux clients d'identifier le local où s'exploite votre activité. Il s'agit du nom apposé sur un immeuble, une boutique ou un terrain. Elle répond à des règles d'autorisation au titre de la publicité et du Code de l'environnement.

La marque commerciale de son côté est un bien qui permet d'identifier une personne, un produit ou un service sur un marché déterminé.

PRIVILÉGIEZ LE DÉPÔT DE MARQUE

Les grandes marques l'ont bien compris : elles investissent des sommes importantes pour la protection de leur marque qui, une fois déposée, est considérée comme un bien, au même titre qu'une table ou qu'un appartement, et peut de la même façon être vendue ou louée et prendre de la valeur. La marque bénéficie d'un cadre réglementaire très bien organisé en France et à l'international. Le principe est simple : pour en être propriétaire, il faut l'avoir déposée le premier (principe d'antériorité), dans le pays que vous ciblez commercialement auprès d'un organisme national dûment habilité (principe de territorialité), dans des classes de produits et de services correspondant aux activités que vous voulez déployer (principe de spécialité).

Cas pratique

Franck Provost et Alain Afflelou sont deux noms très « *bankable* ». Franck Provost plaisante en disant : « *Je suis l'Afflelou de la coiffure.* » Il a en effet plusieurs points communs avec le prodige français de l'optique. Travailleurs acharnés, issus de milieux modestes, ils ont créé de nouveaux concepts dans leurs métiers respectifs : « la journée continue de coiffure sans rendez-vous » pour l'un, « la moitié de votre monture à l'œil » pour l'autre. Au-delà des innovations commerciales et marketing, ils ont su protéger et imposer leur marque en en faisant un produit à part entière. Tous deux vendent à leurs franchisés non seulement du savoir-faire, mais surtout leur image de marque. Pensez-y lorsque vous vous faites coiffer ou lorsque vous achetez de nouvelles lunettes et regardez le ticket. La société qui facture ne porte pas le même nom que la marque commerciale qui s'affiche partout en extérieur-intérieur de la boutique et qu'elle paye pour avoir le droit de l'utiliser.

METTEZ EN ŒUVRE LES BONS CRITÈRES POUR CHOISIR VOTRE NOM

Le nom de votre entreprise (quelle que soit sa forme juridique) doit être à la fois attractif pour vos clients et vous différencier de vos concurrents. Il doit aussi être envisagé comme un investissement long terme susceptible de générer des revenus en tant que tels indépendamment de la vente de vos produits et de vos services. Pensez à opérer votre recherche de nom en tenant compte de tous les paramètres et pas seulement juridiques ou commerciaux. On garde tous à l'esprit le fiasco de la marque Bledina en Russie. Elle y a été déployée, car « disponible après recherche juridique d'antériorité », et pour cause : Bledina signifie « pute » en Russe.



CONSEIL

Que votre entreprise ait ou non pour objet le développement de produits ou de services sur Internet, vérifiez bien que le nom de domaine correspondant au nom choisi pour votre entreprise soit disponible. Il s'agit aussi de promouvoir votre entreprise en ligne.

PRÉVENEZ LES RISQUES DE CONTENTIEUX

Menez l'enquête et regardez sur votre marché non seulement les dénominations sociales et marques commerciales existantes de vos concurrents, mais aussi les appellations d'origine contrôlées, les noms de domaines, les noms de dessins et de modèles déposés, les noms protégés par le droit d'auteur, les noms de collectivité territoriale, les noms de personnalités publiques. Objectif : choisir un nom qui ne puisse en aucun cas risquer de créer la confusion avec un autre nom existant déjà protégé.

POUR RÉSUMER

– Choisissez un nom « impactant » et signifiant pour votre marché, en mobilisant toutes les compétences utiles : marketing, commerciales, culturelles, économiques et juridiques.

– Vérifiez que le nom que vous avez choisi n'entre pas en conflit avec un autre nom identique ou ressemblant dans le domaine d'activité ou sur le territoire géographique que vous visez.

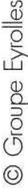
– Gardez à l'esprit que l'objectif lié à votre choix de nom est double. Il s'agit à la fois de protéger et de valoriser votre entreprise.

▶ **fiche 6**
Identifier les barrières réglementaires

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

POUR ALLER PLUS LOIN

• Jaen, F., Watin-Augouard, J., *À vos marques ! Les secrets de longévité des marques*, Eyrolles, 2013.
• Toutes les informations figurant sur le site de l'INPI et en particulier le livret intitulé « Vérifier la disponibilité d'un nom de société » (www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/verifier_nom_societe.pdf)





Michelle Jean-Baptiste

Que vous ayez fait le choix de l'association, de la société commerciale ou de la société civile, il vous faudra rédiger avec beaucoup de soin les statuts, c'est-à-dire l'acte juridique indispensable qui définit les règles de fonctionnement de votre entreprise et les relations entre associés.

IDENTIFIEZ LES SPÉCIFICITÉS LIÉES À LA FORME JURIDIQUE CHOISIE

Les statuts ne sont parfois pas nécessaires : c'est le cas si vous avez choisi la forme de l'entreprise individuelle. Dans le cas des sociétés et des associations, ils sont obligatoires mais ne répondront pas aux mêmes règles de création et de forme. Il peut s'agir d'un acte sous seing privé (dans le cas de l'association, de la SARL ou de la SAS par exemple) ou d'un acte notarié (dans le cas de la SCI par exemple ou lorsqu'il est prévu d'apporter à la société un bien soumis à la publicité auprès de la conservation des hypothèques). Les règles de rédaction des statuts peuvent être plus ou moins libres, mais dans tous les cas, il vous faudra intégrer un certain nombre de mentions obligatoires dédiées à chaque forme d'entreprise choisie.



CONSEIL

Méfiez-vous des offres attractives proposées en ligne où l'on vous propose à prix *low cost* un service souvent de très mauvaise qualité proposé par un professionnel peu compétent (voire pas du tout). Il s'agit le plus souvent de la génération automatique d'un document effectué sur la base de réponses à un questionnaire sans validation d'un professionnel, notamment en ce qui concerne l'article essentiel de l'objet social.

PORTEZ UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX CLAUSES ET MENTIONS CLÉS

Tout ce que vous allez rédiger dans vos statuts aura des répercussions concrètes en termes de fonctionnement de votre activité, ainsi que sur le plan juridique et fiscal. Vous devez notamment prêter attention à certaines mentions clés comme :

– **Le nom de la société**, appelé aussi dénomination ou raison sociale : attention, il ne doit pas être déjà utilisé par une autre société !

– **L'objet social** : c'est l'activité de votre société ; de lui va découler votre code d'activité et la convention collective applicable, ainsi que la possibilité de vous voir attribuer ou non un label, une licence, un agrément. C'est de loin l'un des articles les plus importants des statuts.

– **Le montant du capital social et les différents types d'apports** : en fonction du type de société choisie (cet article est sans objet pour les associations qui n'ont pas de capital social), les règles concernant les apports seront différentes. Les apports en numéraire (c'est-à-dire en argent) sont envisageables dans tous les cas. Les apports en nature (c'est-à-dire en biens autres que de l'argent) ne doivent pas représenter plus de la moitié du capital social et nécessiteront de faire appel à un commissaire aux apports de manière obligatoire dans le cas de la SAS et sous conditions dans le cas de la SARL. Les apports en industrie (c'est-à-dire en savoir-faire, connaissance, travail, etc.) sont autorisés pour les SARL, les SNC, les SAS, mais interdits dans les SA par exemple.

– **La nomination et les pouvoirs des dirigeants** : suivant le degré d'ouverture du capital social, vos pouvoirs en tant que dirigeant seront plus ou moins importants. Veillez à ne pas être trop limité dans vos fonctions par les associés actuels ou futurs.

– **Les profils et les pouvoirs des associés** : en fonction du type de structure et de la rédaction

des clauses correspondantes, les associés n'auront pas le même poids dans les décisions de l'entreprise.

– **Les clauses relatives à l'entrée de futurs associés et notamment la clause d'agrément** : obligatoire dans une SARL/EURL, cette clause prévoit que toute cession de part à un nouvel associé doit faire l'objet d'un agrément préalable. Elle permet donc à certains associés en place de s'opposer à l'arrivée d'un nouvel entrant.

– **L'exercice social** : il définit la date de début et de clôture de votre exercice comptable qui n'a pas pour obligation de démarrer le 1er janvier et dont la durée du premier exercice n'est pas forcément de douze mois. Demandez conseil à votre expert-comptable.



CONSEIL

Petites structures, start-up : n'hésitez pas à demander à votre avocat s'il pratique des tarifications forfaitaires adaptées à votre activité. C'est peut-être le cas.

UTILISEZ LES STATUTS TYPES AVEC DISCERNEMENT ET PRÉCAUTION

Vous pouvez être tenté de rédiger vos statuts vous-même, car aucune loi ne vous oblige à faire appel à un avocat et le coût engagé peut s'avérer dissuasif (entre 1 000 et 5 000 euros d'honoraires hors formalités). Par ailleurs, le réseau Internet fourmille de modèles en tous genres, de qualité variable. Ceux proposés à titre gratuit par l'APCE (Agence pour la Création d'Entreprise), les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres des métiers ou encore les plateformes dédiées des institutions publiques sont des bases de travail sérieuses assez complètes avec des commentaires d'aide à la rédaction, mais les mentions clés devront être formulées avec soin. Alors si vous avez fait le choix de rédiger seul, *a minima*, faites relire, cela ne vous en coûtera que le prix d'une consultation.



POUR RÉSUMER

– Renseignez-vous sur les mentions obligatoires liées à la structure choisie.

– Prenez le temps de rédiger avec soin les mentions clés, dont l'objet social en particulier. La rédaction des statuts aura des répercussions concrètes quant au fonctionnement de votre activité, et sur le plan juridique et fiscal.

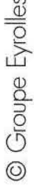
– Soyez vigilant : utilisez les modèles en ligne avec discernement et précaution ; ne faites pas l'économie du professionnel, car cela pourrait vous coûter plus cher au final.

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

▶ **fiche 9**
Solliciter les associations et les fédérations professionnelles

POUR ALLER PLUS LOIN

Mémentos dédiés édités par le Groupe Revue Fiduciaire.



QUELLES SONT LES FORMALITÉS DE CRÉATION À METTRE EN ŒUVRE ?

Michelle Jean-Baptiste

Une fois le choix de la structure juridique effectué et les statuts rédigés, il faut penser aux formalités de création, obligatoires si l'on veut que la structure existe « vraiment », c'est-à-dire qu'elle ait une identité et une capacité juridique officielles.

IDENTIFIEZ LES BONS INTERLOCUTEURS

Les formalités administratives sont rébarbatives, mais nécessaires à toute création d'entreprise. Quelle que soit la forme juridique choisie, il faut savoir s'y retrouver entre les différents organismes : greffe, préfecture, centre de formalités des entreprises, Urssaf et journaux d'annonces légales, pour ne citer qu'eux. Il faut aussi respecter l'ordre des formalités pour ne pas perdre un temps précieux.

Selon que vous avez opté pour le format associatif, indépendant, commercial ou civil, en France ou à l'étranger, vos interlocuteurs ne seront pas les mêmes et le formalisme associé à la création de votre entreprise sera lui aussi différent. Alors pour mieux vous y retrouver, voici un petit schéma récapitulatif.



CONSEIL

N'hésitez pas à demander conseil aux organismes d'appui et de formalités des entreprises suffisamment tôt avant la création de votre entreprise pour anticiper la quantité de documents demandés et le temps nécessaire pour vous les procurer.

Formalités : Identifier le bon interlocuteur » © Michelle Jean-Baptiste

Vous êtes créateur d'une…	Votre interlocuteur des formalités est…
Association	le greffe des associations rattachés à la préfecture ou à la sous-préfecture du lieu de votre siège social
Entreprise individuelle	
– avec activité commerciale ou industrielle	– le CFE (centre de formalités des entreprises) de la chambre de commerce ou d'industrie du lieu de votre siège social
– avec activité artisanale	– le CFE de la chambre de métiers et de l'artisanat du lieu de votre siège social
– avec activité libérale	– l'Urssaf du lieu de votre siège social
Société commerciale	
– avec activité commerciale ou industrielle	– le CFE de la chambre de commerce ou d'industrie du lieu du siège social
– avec activité artisanale employant plus de 10 salariés	– le CFE de la chambre de commerce ou d'industrie du lieu du siège social
– avec activité artisanale employant moins de 11 salariés	– le CFE de la chambre de métiers et de l'artisanat du lieu de votre siège social
Société civile autre que commerciale Société d'exercice libéral (SEL) Groupement d'Intérêt Économique (GIE)	le CFE de la chambre de commerce ou d'industrie du lieu du siège social
Société commerciale exerçant une activité agricole	Le CFE de la chambre d'agriculture du lieu du siège social

MAÎTRISEZ LES FORMALITÉS PROPRES AUX ENTREPRISES INDIVIDUELLES

En tant qu'entrepreneur individuel, les formalités sont très simples : il vous faudra immatriculer votre entreprise auprès du Centre de Formalités des Entreprises (CFE) correspondant à votre activité. Il s'agira pour vous d'enregistrer un simple dossier de déclaration comportant par exemple une attestation de domiciliation, une copie de votre dernière taxe foncière (si vous être propriétaire) ou de vos dernières quittances de loyer si vous êtes locataire, une copie recto verso de votre carte d'identité ou de votre passeport, une copie de votre livret de famille, une déclaration sur l'honneur attestant un casier judiciaire vierge, une déclaration du conjoint si vous êtes marié, un chèque d'environ 50 euros pour les frais de publication et un formulaire administratif à remplir.

MAÎTRISEZ LES FORMALITÉS PROPRES AUX ASSOCIATIONS

Pour créer une association, il vous faudra :

– Constituer un dossier de déclaration de création comportant, entre autres, un formulaire à remplir, un exemplaire des statuts signés, la liste des dirigeants.

– Déposer ce dossier par Internet ou par courrier au greffe des associations du lieu du siège social de l'association (préfecture ou sous-préfecture) accompagné d'une enveloppe affranchie pour 20 g portant l'adresse du siège social.

– Payer le coût forfaitaire de publication au journal officiel (comptez 44 € minimum et 90 € maximum).



CONSEIL

Pour bénéficier de l'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'une entreprise (ACCRE), vous devez d'abord vous assurer que vous remplissez les conditions requises et constituer un dossier spécifique que vous devrez déposer au CFE dans les quarante-cinq jours du dépôt de votre dossier de création d'entreprise.

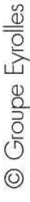
MAÎTRISEZ LES FORMALITÉS PROPRES AUX SOCIÉTÉS COMMERCIALES

Toute société commerciale sera soumise aux mêmes règles de créations formelles, une fois les statuts rédigés. Après avoir présenté le projet de statuts à la banque et obtenu le certificat de dépôt des fonds de cette dernière :

– Procéder à la publication de l'annonce légale auprès d'un journal d'annonce légale dit aussi « JAL ».

– Rassembler toutes les pièces nécessaires aux formalités et constituer le dossier pour le CFE comprenant statuts de la société, certificat de dépôt des fonds à la banque, acte de nomination des organes de direction, imprimé Cerfa, attestation de parution dans le JAL, attestation de non-condamnation, nomination du commissaire aux comptes si besoin.

– Payer environ 90 euros de frais d'immatriculation.





POUR RÉSUMER

– Identifiez bien l'organisme ou l'institution référente pour la mise en œuvre des formalités nécessaires à votre création.

– Le formalisme associé à la création de votre entreprise et vos interlocuteurs ne seront pas les mêmes selon la forme juridique choisie.

– N'hésitez pas à solliciter très en amont de votre projet de création des organismes conseils qui pourront vous appuyer tout au long de vos démarches.

▸ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

▸ **fiche 9**
Solliciter les associations et les fédérations professionnelles

POUR ALLER PLUS LOIN

• Pour les formalités des associations, consultez ce site très utile et très complet (formulaires Cerfa inclus) : http://vosdroits.service-public.fr/associations/N20.xhtml
• Pour les formalités des sociétés civiles et commerciales, visitez tous les sites des CCI. Exemple pour celle de Paris Île-de-France : www.entreprises.cci-paris-idf.fr

18 COMMENT METTRE EN PLACE LES PREMIERS CONTRATS AVEC SES CLIENTS ET FOURNISSEURS ?

Michelle Jean-Baptiste

Vous envisagez d'effectuer vos premiers achats et ventes et vous vous demandez quels types de contrats mettre en place. Il en existe de toutes formes avec lesquels il vous faudra rapidement vous familiariser : « simple » accord de confidentialité, conditions générales de vente, lettre d'intention et contrat-cadre. Voici les bases pour sécuriser vos relations contractuelles.

MAÎTRISEZ LES BASES DU DROIT DES CONTRATS

Tout entrepreneur doit avoir à l'esprit qu'un contrat est défini (en France et à l'international) comme « la rencontre de l'offre et de l'acceptation ». L'article 1101 du Code civil nous rappelle que « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». L'offre doit être précise et l'acceptation expresse.

Ainsi, sauf à ce que le législateur l'ait prévu expressément (pour les contrats de bail, de prêt bancaire, de création de société, etc.), tous les contrats ne sont pas obligatoirement écrits pour être valables. Avez-vous signé un contrat écrit en achetant votre baguette de pain ce matin ? La réponse est non. Pourtant, le contrat de vente existe bel et bien, de la même façon que lorsque vous cliquez « j'ai lu et j'accepte les conditions générales » sur un site de vente en ligne.

Pour que le contrat mis en place soit valable, il doit respecter plusieurs conditions :

– Les parties contractantes doivent être juridiquement « capables », c'est-à-dire aptes à contracter (ainsi les mineurs, les majeurs sous tutelle ou curatelle sont incapables de contracter).

– Le consentement (le fait de donner son accord) doit être libre et éclairé, c'est-à-dire fourni sans contraintes et en pleine connaissance de cause.

– L'objet du contrat, c'est-à-dire la prestation ou la chose sur laquelle porte le contrat, doit exister, être déterminé et licite, ce qui signifie « autorisé par la loi ».

– La cause du contrat, c'est-à-dire la raison pour laquelle les parties s'engagent, doit être licite.



CONSEIL

Demandez-vous avant de rédiger le contrat ou de lire celui qui vous est proposé quel est le droit national applicable. Par exemple, si vous communiquez commercialement avec vos clients en anglais, mais que le droit applicable est le droit français et que vos clients sont des particuliers, vous avez l'obligation de rédiger vos contrats, informations légales et conditions générales de vente en français.

IDENTIFIEZ LES PRINCIPAUX CONTRATS UTILISÉS

Il existe différents types de contrats très variés qui vous seront utiles lors de vos premiers échanges avec vos fournisseurs, partenaires et clients. Voici ceux que vous rencontrerez le plus souvent :

– L'accord de confidentialité ou NDA (*Non Disclosure Agreement*) : ce contrat est destiné à régir la confidentialité des informations échangées entre les parties signataires.

– Le *Gentlemen's Agreement* : cet accord informel écrit ou oral, qui repose sur un engagement moral et sur l'honneur des parties en regard de sa réalisation, est un contrat très courant à l'international et sur le marché des start-up. Il peut intégrer des mentions de promesse d'achat ou de vente sous condition d'obtention de fonds suffisants par exemple.



– Le contrat ou les conditions générales de vente intègrent obligatoirement l'objet de la vente, les conditions de transfert de propriété de la chose vendue et la mention du prix de la vente (déterminé ou déterminable), ainsi que les obligations des parties.

Sur la forme, les contrats développés peuvent être rédigés sur-mesure spécialement pour les parties, ou établis en amont de la relation commerciale par l'une des parties sous forme de contrats-cadres ou de souscription qui ne seront complétés que par les coordonnées du souscripteur par exemple. C'est le cas des contrats d'assurance ou des conditions générales non nominatives qui complètent le bon de commande.



CONSEIL

Vérifiez que l'accord que vous rédigez ne nécessite pas la mise en place d'un contrat spécifique. Il en est ainsi des contrats de prestation de réalisation d'un logiciel par exemple, qui doivent comporter des clauses relatives à la cession des droits d'auteur.

TERMES EMPLOYÉS, MENTIONS OBLIGATOIRES ET CLAUSES INTERDITES

La validité totale ou partielle de certains contrats peut être remise en cause du fait de l'absence de mentions obligatoires ou de la présence de clauses interdites ou abusives. Ainsi sera réputée non écrite la clause qui réduit le droit à réparation du préjudice subi par le consommateur en cas de non-respect par le professionnel de l'une de ses obligations. Des sanctions pénales, comme des amendes par exemple, peuvent même être prévues par la loi. Alors, avant toute rédaction, pensez à vérifier le périmètre réglementaire dans lequel s'insère votre contrat pour identifier ces clauses.



CONSEIL

Lorsque vous contractualisez avec un interlocuteur étranger, dans une langue étrangère ou en faisant référence à un droit étranger, ne faites pas l'économie du traducteur et du conseil juridique spécialisé.

POUR RÉSUMER

– Sauf législation spécifique, pour être valable, un contrat n'est pas obligatoirement écrit, mais doit respecter plusieurs conditions.

– Vous devez prendre garde au droit applicable, aux termes utilisés, aux mentions obligatoires et aux clauses interdites.

– Contactez un professionnel si les enjeux commerciaux, juridiques et financiers s'avèrent importants.

▶ **fiche 39**
Comment choisir votre avocat ?

POUR ALLER PLUS LOIN

• Chronique vidéo de Michelle Jean-Baptiste « Comment rédiger un NDA ou accord de confidentialité ? », accessible sur www.widoobiz.com
• Auzon, O., *Contrats commerciaux en français et en anglais : 40 modèles prêts à l'emploi*, Eyrolles, 2010.

19 COMMENT CHOISIR LE CONTRAT DE BAIL ADAPTÉ ?

Michelle Jean-Baptiste

Le choix de l'emplacement de votre bureau ou de votre local est essentiel, surtout si votre activité prévoit d'accueillir du public. C'est le facteur clé de la réussite de tout commerce. Prenez toujours le temps de bien choisir et de rédiger avec précision le bail correspondant, car les répercussions financières et commerciales sont importantes.

IDENTIFIER LES DIFFÉRENTS BAUX DISPONIBLES

Le contrat de bail est un document permettant d'encadrer une relation contractuelle entre un propriétaire et un ou plusieurs locataires.

Les principaux baux susceptibles de vous intéresser sont :

- le bail d'habitation mixte, pour les locataires souhaitant exercer leur activité professionnelle dans leur résidence principale, régi par la loi du 6 juillet 1989 ;
- le bail précaire de courte durée, régi par l'article L. 145-5 du Code de commerce ;
- le bail professionnel dont les bénéficiaires sont principalement les locataires profession libérale, régi par loi du 23 décembre 1986 ;
- le bail saisonnier, régi par le Code civil ;
- le bail garage/parking, régi par le Code civil s'il n'est pas dans un bail d'habitation ;
- les baux emphytéotiques de très longue durée (le plus souvent quatre-vingt-dix-neuf ans), régis par le Code rural et de la pêche maritime ;
- et le bail commercial, régi par le Code de commerce.



CONSEIL

Privilégiez le bail précaire qui vous engage sur une durée réduite si vous lancez votre activité sans savoir si celle-ci durera réellement ; ou le bail commercial, au contraire, si vous souhaitez bénéficier d'une relative stabilité à long terme.

CONNAÎTRE LES PARTICULARITÉS DU BAIL COMMERCIAL

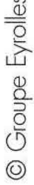
Des boutiques, bureaux, entrepôts, usines, hangars peuvent être loués avec un bail commercial. Cependant ce n'est pas l'activité exercée dans ces locaux qui détermine le caractère commercial du bail, mais uniquement le contrat lui-même qui doit être conforme aux dispositions de l'article L. 145-1 et suivants du Code de commerce et à la loi relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises du 18 juin 2014. Le contrat est donc obligatoirement écrit pour une durée minimale de neuf ans et peut être révisé (loyer inclus) au bout de trois, six et neuf ans, d'où son appellation de « contrat 3-6-9 ».

Sachez que lorsqu'un bail commercial porte à la fois sur des locaux à usage commercial et sur des locaux à usage d'habitation, il est commercial pour le tout et soumis à la réglementation des baux commerciaux.



CONSEIL

Le bailleur peut donner un congé au bout de trois, six ou neuf ans, mais soyez vigilant, car le contrat peut déroger au décret de 1953 et prévoir un engagement ferme sur six ans par exemple ; et la loi du 18 juin 2014 interdit désormais d'exclure la résiliation anticipée, sauf pour les baux de plus de neuf ans et ceux portant sur des locaux monovalents, les bureaux et les locaux de stockage.



IDENTIFIER LES POINTS DE VIGILANCE ET LES CLAUSES À NÉGOCIER

Quel que soit le type de bail choisi, voici les différentes actions que vous devez mettre en œuvre à la conclusion du contrat :

– Demandez toujours au propriétaire son acte de propriété ainsi que le règlement de copropriété pour vérifier que rien ne s'oppose à votre activité.

– Demandez un état des lieux d'entrée et de sortie contradictoire et amiable même lorsque la loi ne vous l'impose pas.

– Vérifiez la destination du bail et demandez à ce que soient précisées les activités autorisées et interdites. Essayez idéalement de négocier une clause « tous commerces » afin d'éviter une procédure de déspécialisation en cas de changement ultérieur d'activité, car vous ne pouvez exercer dans le local commercial que les activités autorisées dans le contrat de bail.

– Soyez vigilant sur les aspects financiers. Renseignez-vous sur les prix du marché pour éviter de payer un loyer surévalué. Évitez absolument la « clause recettes » qui détermine votre loyer en fonction du chiffre d'affaires réalisé sur la base d'un loyer-plancher. Négociez la date de paiement-échéance du loyer, le montant et la date d'encaissement du dépôt de garantie. Anticipez le paiement des charges, ainsi que les modalités de révision du loyer (période, indices de référence).

– Soignez la clause de durée du bail et de résiliation du fait du locataire et du fait du bailleur.

– Prévoyez les conditions de la cession du bail.

– Négociez si besoin une clause de non-concurrence qui interdit au bailleur d'exercer lui-même, directement ou non, une activité concurrente de la vôtre.

– Étudiez les modalités liées aux travaux effectués par vos soins ou par ceux du bailleur (règles d'information ou d'autorisation, prise en charge et restitution dans l'état d'origine).

– Prévoyez d'insérer une clause de sous-location si vous désirez sous-louer, car en l'absence de clause dédiée, la sous-location est interdite.



CONSEIL

Attention aux modèles types de contrat de bail pas toujours adaptés à votre activité et intégrant rarement les clauses négociées. Demandez l'appui d'un conseil tant que possible.



POUR RÉSUMER

– Il existe différents types de baux aux fonctionnements très différents.

– Le bail commercial est à préférer au bail précaire si vous souhaitez rester le plus longtemps possible dans votre local.

– Il vous faudra faire preuve de vigilance et ne pas hésiter à négocier les clauses lourdes de conséquences à court, moyen, mais aussi à long terme.

▶ **fiche 39**
Comment choisir votre avocat ?

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le très bon dossier de l'APCE sur les baux commerciaux, accessible sur www.apce.com
- Collectif, *Baux commerciaux*, Francis Lefebvre, 2015.
- Astegiano-La Rizza, A., *Droit et pratique des baux commerciaux*, Dalloz, 2015.
- Chronique de Michelle Jean-Baptiste « Quels sont les articles à vérifier avant de signer un bail commercial ? » accessible sur www.widoobiz.com

20 PENSER À LA PROTECTION DE L'ENTREPRENEUR

Jean-Marc Tariant

Lorsqu'on l'entreprend à plusieurs, il faut préciser les règles du jeu entre associés afin de prévenir les difficultés et rendre possible une séparation. Les principes prévus par la loi et insérés dans les statuts standards de sociétés doivent être complétés par des clauses extrastatutaires, contenues dans un pacte d'actionnaires (ou « d'associés »).

QUELLE DIFFÉRENCE ENTRE UN PACTE D'ACTIONNAIRES ET LES STATUTS ?

Si les statuts sont déposés au greffe du tribunal de commerce et engagent les tiers dans le respect de ceux-ci, le pacte d'actionnaires est un acte sous seing privé non publié, qui a vocation à rester discret. Il ne concerne et n'engage donc que les signataires.

En cas de non-respect de ses clauses par un associé, la partie lésée obtient rarement l'annulation en justice d'un acte autorisé dans les statuts, les tiers étant de bonne foi. Le différend se solde généralement par le versement d'une indemnité pécuniaire.

La création de la société par actions simplifiée (SAS) qui autorise une rédaction quasi sur-mesure des statuts, permet d'intégrer de nombreuses clauses des pactes d'associés dans les statuts. Dès lors, la non-application des clauses connues des tiers rend nulle toute opération réalisée en violation des statuts.

LES PRINCIPALES CLAUSES D'UN PACTE D'ACTIONNAIRES

L'administration et la gestion de l'entreprise

Ces clauses visent à réduire les pouvoirs des actionnaires majoritaires et des représentants légaux de la société. La création d'un comité stratégique et financier est très souvent imposée en cas de présence d'actionnaires minoritaires. Son rôle ? Déterminer les orientations de l'activité de la société, veiller à leur mise en œuvre et autoriser le président et les directeurs généraux à prendre certaines décisions, comme :

- arrêter et réviser le budget annuel présenté par les associés fondateurs ;
- réaliser tout investissement supérieur à un certain montant ;
- contracter tout crédit au-delà d'un certain montant.

Selon les items, les décisions devront être prises à une majorité qualifiée ou à l'unanimité accordant aux investisseurs un droit de veto.

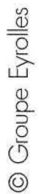
Le renforcement du droit à l'information des minoritaires

Ces clauses prévoient la nature et la fréquence des informations financières devant être transmises aux minoritaires : établissement d'un budget prévisionnel annuel, arrêté des comptes dans les deux mois de la fin de l'exercice, remise mensuelle d'un tableau de bord commercial et financier, réalisation d'une situation trimestrielle, etc.

Les modalités de transfert des titres

Il s'agit de :

- clause d'agrément autorisant ou non l'entrée d'un nouvel actionnaire ;
- clause de préemption accordant un droit de rachat prioritaire des titres ;
- clause de sortie conjointe obligeant le rachat des titres des minoritaires en cas de cession par les majoritaires de leurs actions ;
- cause de liquidité permettant à un actionnaire, en cas de désaccord important et durable entre



associés, d'offrir un prix d'acquisition pour les titres d'un associé ; à défaut d'acceptation du prix proposé, l'associé concerné doit acquérir les titres de l'autre actionnaire ;

- engagement de cession de titres en cas de départ de la société ou de problème de santé des dirigeants fondateurs ;
- engagement de cession des titres des minoritaires en cas d'offre portant sur 100 % des titres.

La protection des actionnaires entre eux

Il s'agit de :

- engagement d'exclusivité de travail dans la société ;
- droit de suite accordé aux associés en cas de création de nouvelle société, leur permettant de prendre le même niveau de participation dans la nouvelle société ;
- engagement de non-concurrence et de non-débauchage du personnel en cas de départ de la société ;
- engagement à ne pas déposer de marques, brevets ou propriété industrielle à titre personnel ;
- engagement à souscrire une assurance homme clé d'un montant minimum au profit de la société ;
- engagement de confidentialité.

Lorsqu'ils souscrivent des crédits, les dirigeants actionnaires donnent souvent leur caution pour garantir les prêts sollicités. Ils engagent alors leurs biens personnels, parfois communs avec leur conjoint.

COMMENT ÉVITER D'ÊTRE CAUTION PERSONNELLE ?

– En le définissant comme un objectif dans les négociations avec les banques, sachant que c'est possible.

– En réalisant un apport personnel suffisant en recourant si nécessaire à des investisseurs.

– En répartissant le financement sollicité entre plusieurs banques.

– En proposant une garantie de la SIAGI ou de Bpifrance.

– En faisant jouer la concurrence entre les banques.

COMMENT LIMITER SON IMPACT SI L'ON NE PARVIENT PAS À L'ÉVITER ?

En proposant une garantie Bpifrance à votre banque, votre résidence principale ne pourra être saisie en cas de mise en jeu de votre caution ; votre engagement personnel sera plafonné au maximum à 50 % du capital restant dû au moment du contentieux.

Enfin, il est tout à fait possible de négocier une caution limitée à un nombre d'années ou à un pourcentage du capital restant dû sur le crédit. On peut aussi prévoir sa tombée dès l'atteinte d'un certain niveau de fonds propres.



CONSEIL

Si vous êtes marié sous le régime de la séparation de biens, vous pouvez limiter votre caution à vos seuls biens propres, si votre conjoint ne se porte pas caution de son côté.



POUR RÉSUMER

– Prévenir vaut mieux que guérir. La rédaction d'un pacte d'actionnaires oblige les associés à anticiper d'éventuelles difficultés relationnelles et protège ainsi chacun d'eux.

– Dans la mesure du possible, privilégiez l'insertion des principales clauses dans les statuts, afin de leur donner force de loi.

– Évitez de donner votre caution, dans la mesure où vous avez créé une société à responsabilité limitée. De nombreux moyens le permettent et rien ne l'oblige juridiquement.

▶ **fiche 38**
L'expert-comptable

▶ **fiche 39**
Comment choisir votre avocat ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique pour financer son entreprise*, Eyrolles, 2015.



Module 5

TROUVER LES FINANCEMENTS NÉCESSAIRES

Pour reprendre le célèbre proverbe latin rendu populaire en France par Rabelais, « l'argent est le nerf de la guerre ». Et c'est particulièrement vrai dans le monde des affaires. Il faut de l'argent pour créer son prototype, acheter ses matières premières, faire de la publicité, louer ses bureaux, payer ses salariés et ses prestataires, s'acquitter de ses obligations sociales et fiscales, voire (et c'est quand même aussi le but) se payer soi-même. Si à l'instar de Henry Ford, il ne faut jamais oublier que ce sont les clients qui payent les salariés et non l'employeur et donc que la dynamique commerciale doit rester votre priorité numéro un pour « faire rentrer de l'argent », on ne peut négliger le volet « financement ». Vous trouverez dans ce cinquième module, présentés et expliqués, les aides à la création et à la reprise d'entreprise, les différents types de prêts bancaires ou institutionnels, ainsi que les formes variées que revêtent les investisseurs – qu'il s'agisse de l'appui de proximité familial ou amical appelé avec fantaisie mais justesse le « *love money* » (entendez « l'argent donné par ceux qui vous aiment » et non « ceux qui aiment l'argent »), des *business angels* (particuliers et investisseurs providentiels qui investissent financièrement et accompagnent l'entrepreneur en mettant à sa disposition leurs compétences, leur expérience, leur réseau relationnel) ou encore des fonds d'investissement (ou *private equity*), dont la réputation n'est pas toujours flatteuse (à tort ou à raison) et dont le métier est d'investir au capital dans des projets d'entreprise correspondant à leurs domaines de spécialité.

Les aides à la création et à la reprise d'entreprise

Jean-Marc Tariant

Les nombreuses aides à la création et à la reprise d'entreprise constituent un véritable maquis pour le non-initié. Elles sont consenties par l'Europe, l'État, les Régions, les départements et les communautés d'agglomération. Sans oublier le soutien de nombre d'associations ou organismes publics qui accompagnent gratuitement créateurs et repreneurs d'entreprises.

Quelles formes peuvent prendre les aides ?

Les aides publiques peuvent revêtir plusieurs formes.

– La subvention, souvent versée en plusieurs fois par l'Europe, l'État ou une collectivité territoriale.

– Le prêt à taux nul ou à taux avantageux. Très souvent appelé « avance remboursable », il sert de plus en plus d'outil d'aide à la création ou à la reprise d'entreprise. Il peut être accordé par une collectivité territoriale, Bpifrance ou les réseaux d'accompagnement associatifs. Ces prêts sont accordés le plus souvent sans garantie.

– Le crédit d'impôt s'impute sur le montant brut de l'impôt à payer (IS ou IR) par application d'une disposition fiscale (par exemple, le crédit d'impôt innovation).

– Les exonérations d'impôts ou de charges sociales sont accordées dans des conditions strictes (taille de l'entreprise, secteur d'activité, etc.) et dans certaines zones géographiques (Zones Franches Urbaines, Zones de Redynamisation Rurales, Zones de Restructuration de la Défense, etc.).

– Les garanties de prêt, destinées à faciliter l'obtention d'un financement. Bpifrance est l'organisme de référence pour les octroyer. Le taux de garantie peut atteindre 70 % du crédit pour la création d'entreprise et 50 % pour la reprise d'entreprise.

À qui s'adresser pour bénéficier d'aides ?

Compte tenu de la multiplicité des dispositifs et de la complexité liée à l'environnement juridique et notamment au respect des plafonds d'intervention… à qui s'adresser en priorité pour un premier niveau d'information et un accompagnement dans la constitution des dossiers de demande d'aides ?

– Votre expert-comptable vous aidera à déterminer les conditions d'éligibilité aux crédits d'impôts ou exonérations fiscales auxquels vous pouvez éventuellement prétendre.

– Les compagnies consulaires : les réseaux de conseillers en entreprise connaissent les dispositifs locaux en vigueur sur leur territoire et peuvent apporter un soutien pour monter des dossiers d'aides.

– Bpifrance : des équipes de conseillers au sein des directions régionales peuvent vous aider à identifier les dispositifs d'aide à l'innovation mobilisables pour financer votre projet de recherche ou d'innovation technologique.

– Les Technopoles et les Centres européens d'innovation sont les portes d'entrée d'un accompagnement pour les entreprises innovantes.

– Les Régions disposent d'une direction de l'Économie et d'une direction de l'Innovation avec qui prendre contact pour vérifier l'éligibilité d'un projet aux dispositifs financés par la Région.

– L'ADEME : les directions régionales gèrent des dispositifs d'aides de l'État et des Fonds Européens pour les aides liées à l'environnement.



CONSEIL

Faites-vous accompagner dans l'identification des aides dont vous pouvez bénéficier et dans le montage du dossier.

EXEMPLES D'AIDES EN MATIÈRE DE CRÉATION D'ENTREPRISE

– Le prêt à la création d'entreprise pour financer vos besoins matériels et immatériels peut aller de 2 000 à 7 000 euros. Sa durée est de cinq ans, dont six mois de différé d'amortissement du capital et de paiement des intérêts. Aucune garantie n'est exigée lors de sa mise en place. Ce prêt doit intervenir en complément d'un prêt bancaire d'un minimum de deux ans et au moins égal à deux fois le montant du PCE.

– L'avance remboursable consentie par Bpifrance aux entreprises innovantes comporte une franchise de dix-huit à vingt-quatre mois, suivie d'une période de remboursement sur trente-six mois. L'avance peut être transformée en subvention, en cas d'échec de la phase de R&D ou de commercialisation. Le prêt est réalisé à taux zéro et aucune garantie n'est prise.



CONSEIL

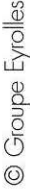
N'hésitez pas pour des projets importants à faire appel à un cabinet conseil spécialisé dans la recherche d'aides et subventions, qui se fera rémunérer uniquement au pourcentage des fonds obtenus.

EXEMPLE D'AIDES EN MATIÈRE DE REPRISE D'ENTREPRISE

– Le contrat de développement transmission de Bpifance s'adresse aux reprises de fonds de commerce et au rachat majoritaire des titres d'une TPE ou PME. Son montant varie de 40 000 à 400 000 euros. Il représente au maximum 40 % de l'ensemble des prêts mis en place pour la reprise. Il dure sept ans maximum, avec un allégement du remboursement les deux premières années. Il se caractérise par l'absence de garantie personnelle et sur les actifs de la cible.

– La reprise d'une entreprise par ses salariés. Un crédit d'impôt spécifique est calculé en fonction du précédent montant de l'impôt sur les sociétés dû par l'entreprise, et du montant des intérêts du prêt contracté pour l'acquisition des titres de l'entreprise. De plus, l'acquisition des droits sociaux de l'entreprise effectuée par la nouvelle société n'est pas soumise aux droits d'enregistrement.

– La reprise d'une entreprise en zone aidée. Les repreneurs d'une entreprise implantée en ZRR (zone de revitalisation rurale) peuvent bénéficier d'exonération d'impôt sur les bénéfices, de cotisation foncière des entreprises et de taxe foncière.





POUR RÉSUMER

– Les aides à la création et à la reprise d'entreprise sont très nombreuses et peuvent prendre de multiples formes.

– Pour un même objet, elles peuvent être très différentes d'une région à une autre, et selon l'activité de l'entreprise.

– Faites-vous accompagner pour identifier les aides et monter les dossiers, afin de gagner du temps et de n'omettre aucun dispositif auquel vous pourriez prétendre.

▶ **fiche 8**
Solliciter les structures institutionnelles d'accompagnement

▶ **fiche 9**
Solliciter les associations et les fédérations professionnelles

▶ **fiche 38**
L'expert-comptable

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique pour financer son entreprise*, Eyrolles, 2015.

22 LES PRÊTS

Jean-Marc Tariant

Pour obtenir un prêt, il faut à la fois frapper à la bonne porte et constituer un solide dossier financier, afin de convaincre vos interlocuteurs du bien-fondé de votre projet et de votre capacité de remboursement.

À QUELLE PORTE FRAPPER POUR OBTENIR UN PRÊT ?

– Les banques : il en existe différentes catégories : privées ou publiques, mutualistes ou capitalistes, internationales ou régionales, spécialisées ou généralistes.

– Vous pouvez également solliciter une association loi 1901 qui distribue des prêts d'honneur, si vous avez un projet de création ou de reprise d'entreprise. Les plus connues sont les suivantes :

- Initiative France (www.initiative-france.fr) ;
- France Active (www.franceactive.org) ;
- Réseau Entreprendre (www.reseau-entreprendre.org) ;
- ADIE – Association pour le Droit à l'Initiative Économique (www.adie.org).

– Les collectivités territoriales consentent également des prêts sous forme d'avance remboursable, à taux nul ou très faible et sans garantie. Les montants et les critères varient selon les régions. N'hésitez pas à consulter les compagnies consulaires ou les diverses collectivités concernées par votre projet.

– Bpifrance, enfin, peut intervenir sous forme de prêt et de garantie bancaire aux différents stades de la vie d'une entreprise (avance remboursable, prêt participatif, contrat de développement, prêt classique, crédit-bail, etc.).



CONSEIL

Constituez un solide dossier financier et consultez plusieurs banques. Anticipez vos demandes de financement le plus possible. Les délais de réponse peuvent être longs (un à deux mois) et nécessiter une refonte de votre projet et de votre dossier.

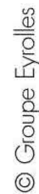
COMMENT PRÉSENTER VOTRE DOSSIER DE DEMANDE DE FINANCEMENT ?

Proposition de sommaire et de contenu type :

– Résumé de la demande

– Présentation de l'entreprise

- Fiche d'identité de la société
- Activité – offre – services
- Historique – principaux faits marquants
- Présentation de l'actionnariat et de l'organigramme juridique
- Principaux chiffres financiers passés
- Localisation géographique de l'entreprise – implantation des agences ou filiales
- Présentation du ou des dirigeants
- Moyens humains et organisation fonctionnelle de l'entreprise
- Moyens matériels – locaux
- Marché de l'entreprise – barrières à l'entrée – contraintes réglementaires
- Offre de service/produit de l'entreprise et positionnement prix sur le marché
- Modes de commercialisation des produits et services
- Concurrents
- Clients et répartition du chiffre d'affaires
- Modes et délais de règlement des clients – couverture contre le risque d'impayés
- Fournisseurs – mode et délais de règlement – garanties éventuelles à fournir
- Partenaires institutionnels – réseaux d'appui



- Banques de l'entreprise

– Présentation de l'investissement faisant l'objet de la demande de financement

- Explication du motif de l'investissement – renouvellement ou développement
- Détail de l'investissement
- Présentation des matériels – photos – fournisseurs
- Planning de réalisation des investissements
- Gains de productivité attendus
- Délai de retour sur investissement

– Stratégie de développement à trois ans

- Stratégie de développement
- Stratégie marketing et commerciale
- Les ressources nécessaires (moyens humains, matériels et financiers, etc.)

– Prévisionnel financier à trois ans

- Présentation détaillée des hypothèses de construction du prévisionnel
- Compte de résultat prévisionnel
- Plan de financement
- Bilan prévisionnel
- Plan de trésorerie
- Ratios de faisabilité financière

– La demande de financement

- Résumé de la demande de financement moyen-long terme
- Demande de financement court terme en cas d'entrée en relation
- Demande des conditions de fonctionnement de compte en cas d'entrée en relation

– Coordonnées des interlocuteurs et des conseils

– Annexes



CONSEIL

Si le montant du crédit sollicité dépasse 150 000 euros, répartissez votre demande de crédit entre plusieurs banques et proposez-leur de prendre en charge une garantie externe du type Bpifrance ou SIAGI pour réduire leur risque final.

COMMENT MAXIMISER VOS CHANCES ?

Une demande orale peut suffire, accompagnée de votre dernier bilan, si votre entreprise a plus de trois ans et est en bonne santé financière.

Dans le cas contraire et notamment en cas de création, reprise, restructuration, innovation ou de demande de crédit afin de renforcer votre fonds de roulement, constituez un solide dossier financier et mettez toutes les chances de votre côté :

– Interrogez plusieurs banques pour les mettre en concurrence et maximiser vos chances d'obtenir un accord.

– Réduisez le risque pris par vos banques individuellement, en divisant votre demande de financement entre deux ou trois banques si nécessaire.

– Proposez une garantie externe (exemple Bpifrance ou SIAGI) en complément des garanties usuelles du type nantissement du fonds de commerce ou gage sur le matériel.

– Rencontrez vos banquiers individuellement dans votre entreprise. En étant sur votre terrain, vous serez plus à l'aise.



CONSEIL

Faites-vous accompagner par votre expert-comptable ou votre conseil financier si le contexte le justifie.



POUR RÉSUMER

– Les banques ne sont pas les seules à accorder des prêts aux entreprises ! N'hésitez pas à consulter en complément les collectivités territoriales, les associations accordant des prêts d'honneur et Bpifrance.

– Constituez un solide dossier financier pour augmenter vos chances d'obtenir le crédit recherché.

– Consultez plusieurs banques et faites-vous accompagner par un conseil spécialisé si le montant de financement est important ou votre dossier délicat.

▶ **fiche 38**
L'expert-comptable

▶ **fiche 40**
Le banquier

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique pour financer son entreprise*, Eyrolles, 2015.

Jean-Marc Tariant

Les projets ambitieux nécessitent bien souvent un niveau d'investissement financier qui dépasse les financements mobilisables auprès des banques, compte tenu des capitaux propres dont disposent les entrepreneurs. Il est nécessaire dans ce cas d'ouvrir le capital de l'entreprise à des investisseurs.

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'INVESTISSEURS

Il en existe trois.

– La première, constituée par la famille et les amis proches, est appelée « *love money* ». C'est celle qui est la plus facile à convaincre compte tenu des liens affectifs existant entre les porteurs du projet et les investisseurs. Les montants susceptibles d'être collectés représentent bien souvent quelques milliers d'euros.

– La deuxième est représentée par des investisseurs privés, les « *business angels* », qui souhaitent diversifier leurs placements et bien souvent défiscaliser leur impôt sur la fortune. En plus de leur apport en trésorerie, ils accompagnent fréquemment les entrepreneurs dans leurs choix stratégiques et leur développement commercial. Les montants investis peuvent représenter plusieurs dizaines de milliers d'euros.

– La troisième correspond aux investisseurs professionnels, que l'on nomme les « capitaux risqueurs ». Leur objectif clairement affiché est de réaliser une plus-value lors de la revente de leurs participations, en accompagnant des projets à fort potentiel de développement. Les montants pouvant être investis sont très élevés. Selon les fonds, le minimum investi varie de 50 000 à un million d'euros ; le maximum peut représenter plusieurs dizaines de millions d'euros sur un seul projet.



CONSEIL

Faites-vous accompagner par des professionnels de la levée de fonds afin de crédibiliser et d'accélérer votre recherche de capitaux.

OÙ LES TROUVER ?

La plupart des *business angels* adhérent à des associations locales d'investisseurs, membres du réseau France Angels (www.franceangels.org).

D'autres opèrent *via* des clubs d'investissement locaux au sein du réseau des CIGALES (www.cigales.asso.fr).

On peut enfin approcher les investisseurs privés par le biais des sites de *crowdfunding*, qui servent d'intermédiaires dans ce cas entre les investisseurs et les porteurs de projet (www.bpifrance.fr).

Les investisseurs professionnels sont pour leur part membres de deux associations : l'UNICER pour les fonds régionaux (www.unicer.fr) et l'AFIC pour les fonds de dimension nationale et internationale (www.afic.asso.fr).

COMMENT LES SÉDUIRE ?

Faites-vous accompagner par un cabinet conseil spécialisé dans la rédaction du business plan et dans la levée de fonds. Il vous permettra de professionnaliser votre démarche.

Rédigez un « business plan » solide, tant sur la forme que sur le fond. Cela vous permettra de mettre vos idées en forme et de clarifier votre projet. Un document d'une cinquantaine de pages, plus les annexes, est souvent nécessaire pour exposer clairement un projet et son environnement.

Présentez votre projet sous forme de « *teaser* », c'est-à-dire une présentation PowerPoint d'une douzaine de diapositives, comprenant des gra-

phiques et une mise en page attractive. Ce *teaser* vous servira de trame lors des présentations orales de votre projet.

Synthétisez votre dossier dans un « *executive summary* », c'est-à-dire une synthèse de deux à trois pages, qui présente votre projet et la recherche de fonds.

Diffusez largement ces documents et relancez par téléphone et e-mail les destinataires.

Enfin, exercez-vous pour être clair et attractif lors des présentations orales et des rendez-vous.



CONSEIL

Soyez très anticipateur. La mise en forme d'un dossier prend du temps et la durée des recherches et de la négociation peut être très longue (six mois à un an).

COMMENT LES INVESTISSEURS RÉALISENT-ILS LEURS APPORTS ?

Ils interviennent généralement au capital de sociétés anonymes ou par actions et imposent la signature d'un pacte d'actionnaires, afin d'encadrer la liberté de gestion du majoritaire et de renforcer leur droit à l'information.

L'apport de « cash » peut être réalisé en fonds propres à l'occasion d'une augmentation de capital ou en quasi-fonds propres en prêtant de l'argent à la société.

On qualifie de « quasi-fonds propres » les prêts moyen terme *in fine* susceptibles d'être remboursés ou transformés en actions à leur terme.

Le mode d'intervention le plus fréquent est celui de l'obligation convertible. Il s'agit d'un prêt amortissable à son terme, d'une durée généralement comprise entre cinq et sept ans.

Les intérêts versés annuellement sont actuellement compris entre 5 et 7 %, auxquels s'ajoute une prime de non-conversion de même montant. Le porteur de l'obligation peut transformer sa créance en actions durant une période donnée à un cours prédéterminé ou déterminable.



CONSEIL

Prévoyez un scénario alternatif, car le pourcentage de réussite en matière de levée de fonds est faible. En moyenne, 1 % des entrepreneurs parviennent à séduire des investisseurs privés ou professionnels.



POUR RÉSUMER

– Il existe trois catégories d'investisseurs : la *love money*, les *business angels* et les capitaux-risqueurs professionnels. Il faut rédiger pour eux trois documents : un business plan, un *teaser* et un *executive summary*.

– Le taux de réussite d'une levée de fonds propres est faible et le temps nécessaire pour aboutir peut être long et gourmand en énergie.

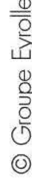
– Les investisseurs interviennent toujours avec un pacte d'actionnaires qui encadre la gestion des actionnaires d'origine. Celui-ci renforce leur position.

▶ **fiche 7**
Mettre en place un business plan et un prévisionnel financier

▶ **fiche 20**
Penser à la protection de l'entrepreneur

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique pour financer son entreprise*, Eyrolles, 2015.



FINANCER SON ENTREPRISE GRÂCE AU *CROWDFUNDING*

Patrick Derhy

Trouver un financement pour son entreprise auprès des banques se révèle de plus en plus long et compliqué. En dehors du circuit bancaire traditionnel, le *crowdfunding*[1] offre l'intérêt d'un financement rapide et souple tout en présentant de réels atouts en matière de communication.

LES COURANTS PORTEURS DU *CROWDFUNDING*[1]

Vous envisagez le *crowdfunding* comme solution de financement, mais vous vous posez encore beaucoup de questions. Le financement participatif est stimulé par trois courants porteurs :

– L'économie de partage (*sharing economy*) révolutionne tous les secteurs d'activité, dont la finance, et incite les épargnants à participer directement à des projets économiques, culturels ou sociaux.

– Les évolutions réglementaires du secteur bancaire compliquent les financements aux entreprises.

– La chute des rendements de l'épargne incite à s'orienter vers des produits plus rémunérateurs même à un niveau de risque plus élevé.

Le *crowdfunding* répond ainsi à l'émergence de nouvelles pratiques sociétales et financières. Il s'inscrit en complément, et pas nécessairement en opposition, aux financements bancaires.



CONSEIL

Il est impératif de mobiliser votre premier cercle de contacts (amis, famille, clients, etc.) qui vous connaissent et vous font déjà confiance. C'est l'élément clé de la réussite de votre levée de fonds.

1. Littéralement « financement par la foule » ou « financement participatif » : mode de financement de projets par le public.

LES DIFFÉRENTS *CROWDFUNDING*

Il n'y a pas un, mais « des » *crowdfunding*. Les trois formes principales sont :

– Don contre don : les plateformes de don avec contrepartie ou *reward-based* consistent à donner une somme d'argent en contrepartie d'un service ou d'un produit. Cela s'apparente à de la vente en souscription ou prévente.

– Souscription au capital : les plateformes d'investissement au capital ou *crowdequity* permettent à des particuliers d'entrer au capital d'entreprises.

– Prêt : le *crowdlending*, ou financement participatif *via* le prêt, permet à des particuliers de prêter directement de l'argent à des entreprises ou à d'autres particuliers, avec ou sans intérêts.

COMMENT CHOISIR LE BON TYPE DE FINANCEMENT ?

La maturité de votre projet vous aidera à identifier le type de plateforme à solliciter.

En phase de démarrage d'activité, privilégiez le don, afin de tester l'intérêt de votre projet tout en assurant le fonds de roulement de l'entreprise (montant moyen inférieur à 100 000 euros).

Le prêt *via* les sites de *crowdlending* s'adresse aux entreprises relativement matures. Celles-ci doivent pouvoir justifier de leur capacité à rembourser afin de minimiser les risques pour les prêteurs (entre 10 000 et 500 000 euros).

L'investissement en capital concerne essentiellement les jeunes entreprises à forte croissance à la recherche de moyens importants pour développer rapidement leur activité (au-delà de 300 000 euros).





CONSEIL

Rassurez-vous : les meilleures plateformes vous proposent des outils de communication et vous accompagnent tout au long de votre levée de fonds.

FOCUS SUR LE *CROWDLENDING*

En France, le financement des PME est un sujet sensible, l'accès au crédit bancaire n'ayant cessé de se durcir. Réelle alternative dans les pays anglo-saxons, le *crowdlending* arrive en force dans l'Hexagone. Il permet d'accéder au crédit plus rapidement et plus simplement pour répondre aux besoins en croissance, en investissement ou en trésorerie.

Il compte de nombreux avantages :

- rapidité d'accès au financement ;
- simplicité : aucune caution, garantie ou apport n'est demandé ;
- vecteur de communication innovant qui permet à l'entreprise de créer une communauté de prêteurs autour du projet, futurs ambassadeurs et clients ;
- aucun engagement dans le capital de l'entreprise.

Le principal inconvénient est le taux d'emprunt qui peut dépasser celui proposé par les banques. Il est fixé par la plateforme ou par les prêteurs. Cela s'explique par la prise de risque consentie par ces derniers. Cependant, ce possible surcoût offre un financement rapide et l'opportunité d'une campagne de communication pour son entreprise.

COMMENT RÉUSSIR SA LEVÉE DE FONDS ?

Vous devez la « préparer » avant son lancement, « l'animer » pendant et « informer » après. Attention : une levée de fonds implique une large communication à intégrer à la stratégie marketing.

En phase préparatoire, présentez votre société ainsi que votre projet de manière simple et claire. L'enjeu ici est de gagner l'estime et la confiance des prêteurs potentiels. Dans la description de votre entreprise et de votre projet, définissez au mieux votre objectif, vos cibles et votre demande. Utilisez des supports visuels (photos, vidéo) ! L'étape de présentation consiste à transmettre une bonne image de votre entreprise et de votre projet.

Une fois votre projet en ligne, vous disposez en général d'un mois. Si possible, utilisez les réseaux sociaux, mobilisez la presse locale et régionale pour donner de l'écho à votre campagne. Quelle qu'en soit l'issue, remerciez les investisseurs qui vous ont fait confiance.

POUR RÉSUMER

– Le *crowdfunding*, c'est principalement trois sources de financement : le don avec contrepartie, l'investissement et le prêt.

– Selon la maturité du projet à financer ou celle de votre entreprise, il faut privilégier un type de plateforme.

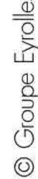
– Outre un financement rapide et souple, le *crowdfunding* permet une communication innovante (vidéo, réseaux sociaux, presse, etc.).

▸ **fiche 31**
« Booster » son entreprise sur Internet

▸ **fiche 40**
Le banquier

POUR ALLER PLUS LOIN

- Liste des plateformes existantes : www.orias.fr
- Sites :
  – acpr.banque-france.fr
  – www.amf-france.org
  – tousnosprojets.bpifrance.fr
  – www.edubanque.com.



Module 6

VENDRE SES PRODUITS ET SERVICES

« *Celui qui a une bonne idée, mais ne sait pas la vendre n'est pas plus avancé que celui qui n'en a pas.* »[1] Par ces mots, le célèbre président américain Abraham Lincoln (1809-1865) avait tout dit. En effet, vous pouvez avoir le meilleur concept, le produit le plus innovant, le plus révolutionnaire, le service de la plus grande qualité qui soit, si vous ne savez pas le vendre, votre entreprise ne perdurera pas. Vendre est un art délicat et difficile qui nécessite de mettre en place une vraie réflexion et de faire preuve de doigté et de savoir-faire. Michaël Aguilar, professionnel de la vente, résume ainsi le profil d'un bon vendeur en disant qu'il s'agit « *d'un pur produit de la génétique, fruit d'un croisement entre un chercheur d'or, une calculette, un clown, un stéthoscope, un séducteur et un punching-ball* »[2]. Dans ce sixième module, nous avons réuni pour vous les éléments utiles pour devenir la personne talentueuse qui saura vendre ses produits et ses services dans les meilleures conditions et avec succès. Au programme :

- les différents modèles de distribution de votre offre ;
- la veille concurrentielle ;
- le prix de vente ;
- la diversification de la clientèle ;
- l'art de la négociation ;
- sans oublier l'utilisation d'Internet, outil incontournable pour qui veut réellement « booster » son entreprise.

1. Tiré de *The Collected Works of Abraham Lincoln* (edited by Roy P. Basler), Rutgers University Press, 1953.
2. Tiré de Aguilar, M., *300 citations pour la vente et la négo*, Dunod, 2014.

Philippe Jean-Baptiste

La distribution de son offre fait appel à trois principales notions : le canal de distribution, c'est-à-dire le chemin parcouru par un produit du producteur au consommateur final ; le circuit de distribution, qui regroupe tous les canaux de distribution ; enfin le réseau de distribution, ou toutes les personnes intervenant dans la distribution d'un bien ou d'un service.

Bien choisir le modèle de distribution de son offre s'avère stratégique pour la réussite de son projet. Il faut en mesurer non seulement les avantages (couverture du marché, rapidité de déploiement, etc.), mais également les contraintes (niveau de marge pour rétribuer les différents intervenants, pouvoir de négociation avec les distributeurs, etc.).

CANAUX DE DISTRIBUTION

Il en existe cinq principaux :

– Canal de distribution direct (ou « ultra-court ») : le produit va directement du producteur au consommateur final, par exemple le viticulteur qui vend son vin dans sa propriété.

– Canal de distribution court : le producteur passe par des détaillants pour atteindre le consommateur final. Il y a donc un intermédiaire. C'est le cas par exemple d'un fabricant de meubles qui fait appel à des distributeurs de mobilier pour toucher la clientèle finale.

– Canal de distribution long : le produit passe par une série d'intermédiaires pour permettre la distribution du produit au client final. Les produits demandant une logistique et du stockage font appel à ce type distribution : fabricant ⇒ grossiste ⇒ détaillant ⇒ consommateur. Les fabricants de stylos (nombre de références importantes) vont ainsi recourir à ce type de distribution.

– Canal de distribution long intégré : la fonction de grossiste et de détaillant est la propriété d'un seul intervenant, d'où le terme « intégré ». Les grandes surfaces alimentaires disposant de points de vente ont également des centrales d'achats qui jouent le rôle de grossistes. Le produit passe du fabricant à la centrale d'achat, qui gère la distribution auprès de son réseau de détaillants, avant d'atteindre le consommateur.

– Canal de distribution très long : s'ajoute ici la fonction de semi-grossiste, qui est un intermédiaire entre le grossiste et le détaillant. Il est souvent sollicité pour diffuser une offre de manière capillaire. L'on trouve souvent des semi-grossistes sur une région donnée ; ils disposent alors d'une densité de détaillants dans la région bien supérieure à celle d'un grossiste, c'est le cas notamment dans les DOM-TOM.



CONSEIL

Le choix d'un canal permet souvent de se concentrer sur son métier et non sur celui de logisticien ou de recherche de points de vente par exemple. Le grossiste réalise ces deux missions à votre place, vous permettant de vous focaliser sur le produit.

TYPE DE DISTRIBUTION

Le choix du type de distribution est également stratégique. Il dépend largement de votre positionnement (produit haut de gamme ou à très forte technicité par exemple) et/ou de l'image que vous souhaitez donner à vos produits ou à votre entreprise. Il existe trois grands types de distributions :

– La distribution intensive : son objectif est de toucher un maximum de points de ventes pour disposer d'une couverture maximale du marché. Ce type de distribution est idéal pour les pro-

duits de grande consommation, à prix faible, sans technicité et à très grande fréquence d'achat.

– La distribution sélective : l'objectif est ici de restreindre le nombre de points de ventes selon certains critères (taille du magasin, compétences des vendeurs, emplacement, image de marque, etc.). Ce type de distribution est souvent utilisé pour des produits haut de gamme.

– La distribution exclusive : vous accordez l'exclusivité de la vente de vos produits à une zone géographique. Les produits de haute qualité ou technicité se prêtent à ce type de distribution qui permet en outre de pouvoir exporter en donnant l'exclusivité d'un pays à un distributeur.



CONSEIL

Le client doit être votre préoccupation principale pour la réussite de votre projet, donc celui qui vous aidera à déterminer le canal de distribution et le type de distribution pour lesquels vous allez opter. Un consommateur cherchant un produit de luxe aura du mal à acheter votre produit si ce dernier se retrouve sur un étal ou dans une grande surface par exemple.

ANIMATION DE SON RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Une fois que vous avez sélectionné votre canal de distribution et votre type de distribution, il est important de garder à l'esprit qu'il vous faudra l'animer ; soutien marketing, visites des points de vente pour tisser un relationnel commercial, mise à disposition d'outils d'aide à la vente ou encore animations en points de vente… La performance d'un réseau de distribution dépend pour beaucoup de sa motivation et de ses compétences.



CONSEIL

Lorsque vous avez bâti votre réseau de distribution, réalisez une segmentation de ce dernier afin de mettre en place une approche commerciale pour chaque type de revendeur : soutien publicitaire pour les distributeurs disposant de prospectus, formations commerciales pour les revendeurs avec des commerciaux terrain, etc.

POUR RÉSUMER

– Le client doit être au centre de vos préoccupations. C'est lui qui déterminera le type de distribution (intensive, sélective ou exclusive) qui convient le mieux à vos produits.

– Concentrez-vous sur votre métier et appuyez-vous sur des professionnels en ce qui concerne la logistique ou l'animation d'un réseau de distribution.

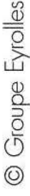
– Segmentez votre réseau de distribution et animez-le.

▶ fiche 5
Connaître son marché et formaliser son offre

▶ fiche 54
Pourquoi et comment structurer vos achats ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Ducrocq, C., *Distribution : Inventer le commerce de demain*, Pearson, 2014.



Philippe Jean-Baptiste

La veille concurrentielle désigne la collecte d'information régulière de la concurrence en matière de produits, modes de commercialisation, techniques de production, communication, etc., permettant à votre entreprise de s'adapter à son environnement concurrentiel.

La veille concurrentielle permet d'observer, d'analyser et surtout d'anticiper les évolutions de votre marché et ainsi d'agir en conséquence en adaptant votre appareil productif et commercial.

OBJECTIFS, AXES DE SURVEILLANCES ET TYPES D'INFORMATIONS UTILES

Vous devez définir au préalable l'étendue de votre analyse en fonction de votre projet et de ses objectifs. Par exemple, si la grande distribution n'est pas un canal de distribution que votre entreprise envisage de toucher dans l'année, vous n'allez pas l'inclure dans votre analyse. Assurez-vous de concentrer vos efforts sur ce qui est prioritaire pour votre entreprise.

Pour leur part, les informations utiles deviendront les indicateurs de performance à évaluer. Ne conservez que les informations vous permettant d'évaluer la concurrence et de comparer votre entreprise à cette dernière.



CONSEIL

Pensez à définir des objectifs qui puissent durer dans le temps. Ainsi vous suivrez avec régularité l'évolution de votre environnement concurrentiel. Parfois, les tendances d'un marché se révèlent dans le temps et pas forcément lors d'une première analyse.

LES CONCURRENTS À ÉVALUER

En fonction du temps que vous avez à consacrer à votre veille concurrentielle, le nombre de concurrents à évaluer changera. Lors de la sélection de vos concurrents, pensez à inclure un concurrent indirect, voire un référent externe à votre domaine d'activité. Cela vous permettra d'élargir votre horizon concurrentiel et de voir si des axes inexplorés pourraient être utiles à votre entreprise. L'idéal est d'identifier trois à cinq concurrents. N'oubliez pas que ce qui fait la force d'une veille concurrentielle est la régularité à laquelle vous mettez à jour cette analyse. Mieux vaut avoir moins de concurrents à analyser, mais le faire de manière complète et régulière.



CONSEIL

Les indicateurs de performances (autrement appelés KPI pour *Key Performance Indicators*) doivent plutôt être chiffrés pour permettre une comparaison plus aisée. Par exemple : nombre de pages indexées dans Google, nombre de références, nombre de visiteurs d'un site Internet concurrent, etc.

LES SOURCES D'INFORMATION

Les sources d'information sur Internet sont nombreuses et facilement accessibles. Le plus difficile est de sélectionner les plus pertinentes pour votre analyse. Par exemple, les annuaires d'entreprises (soiciete.com, infogreffe, manageo, verif, etc.) permettent d'obtenir les informations administratives et financières de chacun de vos concurrents.

Créez une alerte Google. Cette dernière offre la possibilité de se tenir informé sur un sujet, un marché, un concurrent, etc. Pour cela, sélectionnez plusieurs mots-clés et Google vous enverra un e-mail au moment où il détecte une modification ou un nouveau contenu sur le sujet concerné.

Cas pratique

Le fondateur du site de rencontres Meetic a réalisé un SWOT sur une feuille de papier pour lancer son site, qui a connu le succès que l'on sait. Sa principale force (*Strength*) était la connaissance du monde de l'intermédiation de la rencontre (il avait monté plusieurs sites sur Minitel). Sa principale faiblesse (*Weakness*) était l'investissement en infrastructures informatiques pour réussir. L'opportunité (*Opportunity*) était l'émergence de l'Internet avec la prime donnée au premier qui se positionne sur ce nouveau média. Enfin, sa principale menace (*Threat*) était d'arriver à monétiser ce service dans un monde Internet émergent, où la gratuité était la règle pour réussir. Cela pourrait paraître peu « romantique », mais la synthétisation de la construction de son *business model* en un simple SWOT a permis de se fixer des objectifs clairs, faciles à identifier et à défendre par tous les collaborateurs. La réussite a été telle que le leader mondial de la petite rencontre (Match) n'a pu le déloger qu'en le rachetant à prix d'or.

Pour collecter l'information rapidement, constituez une grille où chaque concurrent disposera d'une colonne et chaque ligne représentera un critère d'information (chiffre d'affaires, nombre de produits, site Web, effectifs, etc.).



CONSEIL

Un bon moyen de synthétiser les informations récoltées est d'utiliser la matrice SWOT : *Strengths* (Forces), *Weaknesses* (faiblesses) de l'entreprise et *Opportunities* (opportunités), Threats (menaces) externes.

	Positif	Négatif
Interne	**S** Forces	**W** Faiblesses
Externe	**O** Opportunités	**T** Menaces

Le traitement et l'analyse de l'information constituent l'étape la plus importante de la veille concurrentielle. Il faut pouvoir identifier les grandes tendances vous permettant de comprendre dans quel sens évolue votre environnement concurrentiel afin de pouvoir s'y adapter.

Enfin, une fois votre analyse faite, vous devez en tirer trois grandes tendances au maximum et pouvoir déterminer pour chacune d'entre elles comment votre entreprise doit agir pour y faire face.

POUR RÉSUMER

– Pour mener une veille concurrentielle efficace, définissez des objectifs et des axes de surveillance, ainsi que le type d'informations utiles.

– Puis choisissez les concurrents à évaluer, identifiez et sélectionnez les sources d'information, et collectez l'information. Elle est facilement accessible sur Internet.

– Enfin traitez et analysez les données, puis synthétisez-les et exploitez-les.

▶ **fiche 5**
Connaître son marché et formaliser son offre

POUR ALLER PLUS LOIN

• Delengaigne, X., *Organiser sa veille sur Internet*, Eyrolles, 2014, 2e éd.
• Rouach, D., *La veille technologique et l'intelligence économique*, PUF, 2010.

Patrick David

Vendre ses produits et services est une nécessité absolue, et pour convaincre, car il s'agit bien d'un exercice de persuasion, la motivation, le bon sens et l'intelligence de situation, si nécessaires soient-ils, ont leurs limites et doivent être appuyés par des techniques éprouvées pour une plus grande efficacité.

SACHEZ PRÉPARER VOS ENTRETIENS DE VENTE

Se préparer, c'est tout d'abord se fixer *des* objectifs. En effet n'en choisir qu'un seul conduit à une situation binaire : le succès ou l'échec ! Ainsi convient-il d'opter pour des objectifs intermédiaires *a minima* : un objectif volontariste, un réaliste et un minimum.

Se préparer, c'est aussi effectuer une recherche documentaire afin de collecter le plus d'informations possible sur la société dont les commandes sont convoitées. Son activité, ses chiffres clés, son positionnement sur son marché, ses valeurs, son potentiel… tout ce qui peut permettre de démontrer son professionnalisme !

C'est également élaborer un plan de questionnement et lister ainsi les questions dont les réponses vous seront nécessaires pour comprendre la problématique du prospect à qui vous apporterez une solution adaptée.

Se préparer, c'est en outre construire un argumentaire basé sur les avantages procurés pour chaque spécificité de vos produits ou prestations.

Il convient enfin lors de cette étape de lister les objections probables afin de ne pas être pris au dépourvu et d'apporter des réponses pertinentes assorties de preuves.

MOBILISEZ LES TECHNIQUES SELON UNE ARCHITECTURE LOGIQUE

La mise en situation est importante, c'est la première impression que vous allez susciter ; elle conditionne le climat de l'entretien. La convivialité est de mise, mais le professionnalisme aussi : celui qui vous fera poser le cadre de l'entretien en proposant et en validant un « ordre du jour » cohérent avec le temps qui vous est accordé, et en présentant de façon synthétique votre entreprise s'il s'agit d'une première visite.

L'étape suivante est capitale. C'est la découverte des besoins, des attentes, des motivations de votre interlocuteur, c'est toute la matière de votre entretien. C'est en effet à partir de ces informations, qu'il conviendra de synthétiser et de valider, que vous pourrez élaborer une solution adaptée et personnalisée, et non standard.

La proposition, selon le type de prestation que vous proposez, sera présentée sur-le-champ ou fera l'objet d'un autre entretien. Celle-ci devra être adaptée aux besoins recensés. Elle devra également être argumentée, démarche consistant à prouver qu'elle représente effectivement la solution optimale à la problématique soulevée lors de la découverte. L'argumentation consiste à transformer les caractéristiques et les spécificités de votre offre en avantages pour le bénéficiaire.

La valorisation est l'étape qui consiste à présenter son prix et à défendre ses marges. Elle fait l'objet de la fiche 30 « Savoir négocier ».

La conclusion, souvent redoutée, n'est finalement que l'aboutissement logique et naturel des étapes précédentes ! Le « closing » consiste à reformuler des avantages acceptés par le client et à finaliser des accords préalablement négociés.

ACCUEILLEZ LES OBJECTIONS AVEC SÉRÉNITÉ

Vivez les objections de vos interlocuteurs de façon positive : en effet, un client qui objecte est un client qui s'intéresse. Une objection se traite d'abord par une écoute attentive de son interlocuteur en évitant de l'interrompre. Il faut ensuite approfondir pour comprendre et faire preuve d'empathie. La confrontation est à proscrire ! Reformuler permet de démontrer la bonne compréhension avant de traiter l'objection par des arguments assortis de preuves.

Le silence après une objection est à proscrire, car il trahirait votre embarras… il est donc préférable dans ce cas de poser une question d'approfondissement : « *J'entends bien votre observation, mais pouvez-vous m'en dire davantage ?* » Vous mettrez ainsi à profit le temps de sa réponse pour réfléchir plus sereinement à la réponse la plus appropriée.



CONSEIL

Ne vivez surtout pas une objection comme une « attaque » personnelle ! Vous pouvez choisir de différer le traitement d'une objection en indiquant à votre interlocuteur que vous aborderez ce point plus tard au cours de l'entretien. Dans ce cas, il faudra penser à le faire ; à défaut, le client pourrait interpréter cette omission comme une esquive.

PRENEZ EN COMPTE LES MOTIVATIONS DE VOTRE CLIENT

Vos arguments doivent être différenciés selon les motivations de votre client que vous aurez repérées lors de la phase « découverte des besoins » (méthode « SONCAS ») :

– Ainsi, un interlocuteur que vous aurez senti hésitant aura besoin d'être rassuré.

– Celui qui met en avant son *ego* aura besoin d'être valorisé.

– Celui qui recherche la nouveauté appréciera la créativité.

– Celui qui recherche le confort aura besoin d'être assisté.

– Celui qui recherche l'économie nécessitera de la rentabilité.

– Celui qui recherche la convivialité appréciera la proximité.

Savoir s'adapter constitue donc un gage d'efficacité.



POUR RÉSUMER

– Préparez soigneusement vos entretiens en vous fixant au moins trois objectifs et en sélectionnant vos arguments et preuves.

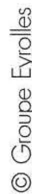
– Découvrez les besoins et les attentes de votre client avant de lui proposer une solution adaptée. Argumentez votre solution en termes d'avantages pour votre client et non de caractéristiques de vos produits ou services.

– Ne traitez les objections qu'après en avoir compris le sens et prenez en compte les motivations de votre interlocuteur par un discours personnalisé.

▶ fiche 30
Savoir négocier

POUR ALLER PLUS LOIN

David, P., *La négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015, 7e éd.



Philippe Jean-Baptiste

Le prix de vente est la quantité monétaire que le consommateur doit dépenser pour faire l'acquisition d'un produit ou d'un service, ainsi que le prix qui permet au vendeur de couvrir ses frais et de réaliser une marge.

Fixer un prix de vente s'avère complexe dans la mesure où il s'agit de marier les contraintes de coûts, les contraintes concurrentielles, ainsi que la valeur perçue par le client qui désire acheter un produit ou un service.

DÉFINITION D'UNE POLITIQUE DE PRIX

La politique de prix d'une entreprise influence directement le niveau de ses ventes, sa part de marché, ainsi que sa rentabilité. Il faut en outre qu'elle soit en adéquation avec la politique de l'entreprise ; un positionnement « premium » ou haut de gamme ne se mariera pas avec un prix bas. La politique de prix constitue donc un savant mix des coûts, des prix de la concurrence, de la valeur client et du positionnement de l'entreprise.



CONSEIL

Le prix doit être en adéquation avec le positionnement de l'entreprise pour que le client puisse accepter votre politique de prix. Par exemple, un client mettra plus facilement 60 000 € dans une voiture allemande haut de gamme que dans un modèle haut de gamme français.

LES COÛTS À PRENDRE EN COMPTE

Il ne faut pas oublier l'intégralité des coûts lorsque l'on détermine un prix de vente. En effet, l'erreur serait de ne penser qu'à la marge commerciale (Prix de vente – Prix d'achat). Cela est réducteur et ne permet pas de couvrir l'intégralité des coûts auxquels l'entreprise doit faire face. Il s'agit donc de bien déterminer l'ensemble des coûts pour pouvoir disposer d'une rentabilité pour l'entreprise. En effet, la marge commerciale ne permet parfois pas de couvrir l'intégralité des coûts.



CONSEIL

Ce schéma va vous aider à identifier les coûts auxquels vous devez faire face pour pouvoir constituer l'intégralité des coûts de revient :

Coût d'achat	+ Coût d'approvisionnement	= Coût total d'achat
Coût total d'achat	+ Coût de la production	= Coût total de la production
Coût total de la production	+ Coût de la distribution (logistique, emballages, conditionnement)	= Coût de distribution
Coût de distribution	+ Coût de promotion (marketing, communication)	= Coût de promotion
Coût de promotion	+ Coût administratif	= Prix de revient
Prix de revient	+ Marge	= Prix de vente

Cas pratique

Le prix de vente du constructeur informatique Hewlett-Packard lui permet à la fois de couvrir ses coûts de revient, de réaliser une marge commerciale et de rémunérer son réseau de distribution. Bien entendu, plus le circuit de distribution est court, plus HP améliore sa rentabilité. Le constructeur doit donc prendre en compte le coût des matières premières (silicium, disques durs, cuivre, or, etc.) et les coûts salariaux des usines asiatiques, les effets de changes (dollar par rapport à l'euro par exemple), les coûts du transport (fluvial ou aérien par exemple), des infrastructures de stockage (hubs logistiques européens par exemple), le coût de marketing (TV, affichage, radio, etc.), et celui de la distribution (par exemple 3 % à 5 % pour un grossiste, 5 % à 7 % pour un revendeur) afin de déterminer son prix de vente. Tout en gardant à l'esprit que son prix doit être concurrentiel face à ses concurrents (Dell par exemple réalise la majorité de ses ventes en direct, donc avec un coût de distribution plus faible).

LES TROIS GRANDES STRATÉGIES DE PRIX

L'on rencontre régulièrement trois grandes stratégies de prix :

– Stratégie d'alignement de prix : l'objectif est de fixer le prix à un niveau voisin de celui de ses concurrents. Cela évite de lancer une guerre des prix et permet de se positionner sur le marché. La contrainte est de vérifier que la marge générée pourra couvrir l'ensemble des coûts.

– Stratégie de pénétration du marché : l'objectif est de fixer un prix volontairement bas pour pouvoir pénétrer le marché (manque de notoriété, forte concurrence, etc.) et ainsi accroître rapidement sa part de marché. Là aussi, il faut pouvoir couvrir ses frais.

– Stratégie d'écrémage : l'objectif est de définir un prix volontairement élevé pour pourvoir donner une image de qualité (voire luxueuse) et/ou pour toucher un segment de clientèle à fort pouvoir d'achat.

CONSEIL

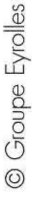
Quelle que soit la stratégie de prix que vous choisirez, assurez-vous de pouvoir démontrer votre positionnement auprès de vos clients. En effet, une stratégie prix se prouve auprès des clients, elle ne se décrète pas seulement.

AMÉLIORER SA MARGE COMMERCIALE

Afin d'améliorer votre marge commerciale, il est possible de jouer sur un ou plusieurs leviers :

- augmenter le prix de vente (vérifier l'élasticité au prix pour ne pas perdre en volume) ;
- augmenter le volume des ventes (trouver de nouveaux marchés) ;
- réduire les coûts (mieux négocier auprès des fournisseurs, concentrer ses achats sur quelques fournisseurs pour disposer de meilleures conditions d'achats).

Privilégiez une stratégie permettant de valoriser votre entreprise, votre produit ou votre service plutôt qu'une stratégie *low cost*. Si telle est votre valeur ajoutée, il suffit alors d'un concurrent qui soit prêt à gaspiller de l'argent pour que vous perdiez tout, puisque votre seule valeur ajoutée serait justement d'être *low cost*. Sachez valoriser cette dernière.





POUR RÉSUMER

– On compte trois principales stratégies de prix (alignement, pénétration du marché et écrémage).

– Pour bien fixer vos prix, demandez-vous quels sont vos objectifs de marge ; la sensibilité de vos clients aux variations de prix ; enfin vos prix planchers et votre minimum acceptable.

– N'oubliez pas de prévoir des marges de manœuvre lors des négociations.

▶ **fiche 30**
Savoir négocier

POUR ALLER PLUS LOIN

• Pelé, M., *Le mode de fixation des prix dans l'entreprise*, PUF, 1992.
• Simon, H., Jacquet, F., Brault, F., *La stratégie prix*, Dunod, 2011, 3e éd.

29 DIVERSIFIER SES CLIENTS POUR SE DÉVELOPPER

Philippe Jean-Baptiste

La diversification de la clientèle répond à plusieurs objectifs : accroître le volume de son activité, diminuer le risque en se positionnant sur plusieurs marchés, enfin développer sa rentabilité.

Se diversifier ne signifie en aucun cas se disperser, attitude qui amène à la cessation d'activité. L'entrepreneur doit identifier son ou ses domaines d'activités stratégiques (DAS) pour lesquels il a des atouts (techniques, compétences, produits ou encore parc clients) et qu'il peut développer afin de trouver de nouveaux clients.

DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Un DAS se distingue d'un autre par :

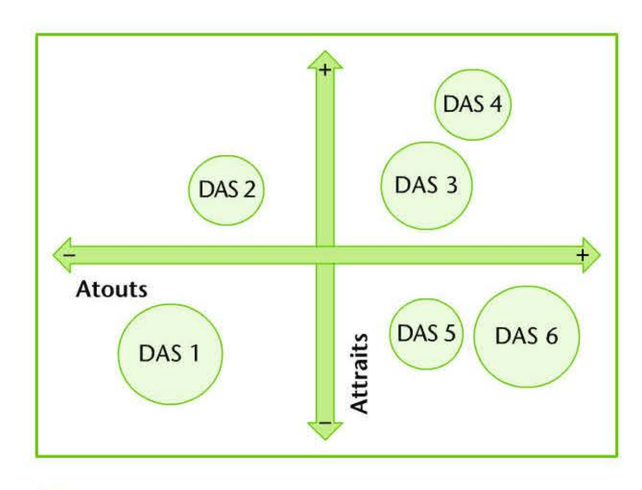
- le marché : typologie de clients, zone géographique, etc. ;
- la demande : identification des besoins à satisfaire ;
- le métier : savoir-faire et technologies nécessaires.

L'analyse du DAS se réalise selon trois axes principaux : les opportunités externes (attraits), les forces internes de l'entreprise (atouts) et le chiffre d'affaires potentiel.



CONSEIL

Pour vous aider à positionner les différents DAS, utilisez une matrice permettant de visualiser vos atouts (ligne horizontale), vos attraits (ligne verticale) et le chiffre d'affaires potentiel (représenté par la grosseur de la bulle) :



STRATÉGIES DE SPÉCIALISATION

La stratégie de spécialisation permet de s'appuyer sur son expérience et ses avantages compétitifs afin d'accroître son parc de clients. Se spécialiser et diversifier ses clients pour se développer n'est pas incompatible. L'entreprise peut envisager deux formes de spécialisation :

– Expansion géographique : la société se focalise sur ce qu'elle sait faire, mais élargit l'étendue géographique sur laquelle elle accroît son avantage compétitif. Attention toutefois lorsque l'expansion géographique n'est plus « nationale » de vérifier que les besoins des clients sont bien les mêmes.

– Spécialisation produits : en complétant son offre produits, l'entreprise non seulement offre à ses clients actuels un plus grand choix, mais permet également, en couvrant plus largement le marché, d'en convaincre de nouveaux.

STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION

Le professeur et consultant russo-américain en stratégie d'entreprise Igor Ansoff a défini quatre types de diversifications permettant de développer ou d'acquérir de nouveaux clients :

– Diversification horizontale : les technologies et les moyens de production restent identiques, mais sont utilisés pour développer de nouveaux produits. Ces derniers permettent de se concentrer sur un même type de clientèle, tout en en convainquant plus (outre le développement des ventes faites par les clients existants).

Cas pratique

Imaginons que vous soyez un confiturier. Nous pouvons dire que votre DAS consiste à fabriquer des confitures. Ajoutez-y une perception pour votre clientèle : donnez une garantie culinaire, d'authenticité et faites voyager dans le temps et à travers le monde vos clients. Cet ajout est tout sauf anodin, car vous créez de nouveaux DAS : confitures à l'ancienne (pour l'authenticité), confitures bio (garantie culinaire), confitures aux fruits exotiques (faire voyager ses clients), etc. Vous réalisez ainsi une stratégie de spécialisation par les produits qui vous permet de toucher de nouveaux consommateurs : à la recherche de l'authentique, le marché du bio, etc. Si en plus, votre développement se poursuit avec cette stratégie de spécialisation par les produits, vous pouvez par exemple y adjoindre une stratégie de diversification concentrique en ne réalisant plus uniquement des confitures bio, mais du pain bio, des gâteaux bio, etc., pour toucher plus encore le marché du bio. La prise de recul est donc essentielle pour voir les nouveaux potentiels pouvant s'offrir à votre entreprise ou lors de la définition de votre projet entrepreneurial.

– Diversification verticale : l'idée ici consiste à réduire le nombre d'intervenants dans la filière où est positionnée l'entreprise. Celle-ci peut alors choisir d'englober dans ses activités les tâches habituellement réalisées par ses sous-traitants ou privilégier un contact direct avec les clients finaux de ses produits en se passant de distributeur. Ainsi, elle réalise de la vente directe.

– Diversification concentrique : l'entreprise suit dans ce cas une stratégie de diversification progressive en proposant d'abord de nouveaux produits à sa clientèle. Ceux-ci sont en général enrichis d'une technologie complémentaire par rapport à ceux figurant déjà dans le portefeuille. En assimilant ces nouveaux métiers ou technologies, l'entreprise vise de fait une nouvelle clientèle. C'est ce qu'a réalisé Apple en se lançant dans la téléphonie par exemple.

– Diversification conglomérée : l'entreprise s'engage ici dans un domaine d'activité très éloigné du sien, qui n'a aucun lien avec son activité principale. Cette stratégie permet de viser des marchés différents. Même si elle s'avère risquée lors du lancement, elle permet lorsqu'elle fonctionne de réduire tout risque de propagation en cas de difficulté d'une activité.

POUR RÉSUMER

– Définissez avec soin vos domaines d'activité stratégiques (DAS). Une matrice peut vous y aider.

– Choisissez votre stratégie. Elle peut être de spécialisation ou de diversification (horizontale, verticale, concentrique ou encore conglomérée).

– Fixez-vous des objectifs réalistes et des points d'étapes pour réaliser les ajustements nécessaires.

▶ **fiche 5**
Connaître son marché et formaliser son offre

POUR ALLER PLUS LOIN

• Vendeuvre, F., Beaupré, P., *Gagner de nouveaux clients*, Dunod, 2013, 4e éd.
• Carton, F., *Trouver ses clients*, Eyrolles, 2007, 5e éd.
• Py, P., *Conquérir de nouveaux clients*, Eyrolles, 2008, 3e éd.

SAVOIR NÉGOCIER

Patrick David

Parmi les différentes étapes du cycle de vente, la négociation, appelée aussi « valorisation », est particulièrement sensible dans la mesure où, dans le contexte d'une vente « gagnant-gagnant », il va falloir défendre ses marges, donc adopter durant cette phase une stratégie « donnant-donnant ».

QUAND ET COMMENT PRÉSENTER SON PRIX ?

Quand ? Le plus tard possible ! En tout cas pas avant d'avoir argumenté sur les avantages procurés par vos produits et services. En effet, meilleure sera l'argumentation, plus grand sera le désir d'acquérir le bien ou de souscrire au service. Et plus la motivation sera forte, moins le prix semblera douloureux !

L'attitude opportune consiste à ne jamais justifier son prix juste après l'avoir annoncé, mais à laisser au client le temps de réagir. Rien n'indique que ce dernier s'attend à un prix inférieur à celui annoncé ! S'il réagit, rappelez-lui les bénéfices procurés par l'offre.

Plutôt que d'indiquer le prix d'un produit, présentez plutôt le coût d'une solution. En effet, même si votre produit est plus cher en termes de tarif, il est peut-être moins onéreux si l'on intègre les coûts directs et indirects durant la période d'utilisation.



CONSEIL

Si votre solution apporte une économie, amplifiez-la en la multipliant par le plus grand nombre de facteurs et sur la plus longue période. En revanche, si elle est plus chère, minimisez son coût en le ramenant à sa plus simple expression (par exemple par jour et par poste).

COMMENT MOBILISER SA MARGE DE MANŒUVRE ?

Avant de la mobiliser, il convient de calculer la marge de manœuvre pour connaître le seuil au-delà duquel vous mobiliserez votre stratégie de retrait… L'utilisation de cet outil est un exercice délicat. Plusieurs options sont possibles :

– Tout d'abord, adopter une position très ferme jusqu'au seuil de rupture, puis accorder une concession minime. Cette tactique permet de défendre ses marges et de valoriser l'avantage proposé. Attention toutefois : l'acheteur peut avoir l'initiative de la rupture face à une attitude qu'il jugera inflexible et intolérable.

– Autre alternative, présenter un prix « préférentiel » intégrant une concession déjà intégrée. Cette tactique sera utilisée par un négociateur qui souhaite obtenir un accord très rapidement. Attention là aussi : l'acheteur aurait peut-être (quand même) signé à un prix plus élevé et peut penser que le fournisseur dispose encore d'une marge de manœuvre.

– Dernière possibilité, la plus classique : une concession négociée par paliers successifs (méthode dite des « petits pas »). Les deux parties prenantes œuvrent progressivement, étape par étape, vers l'accord. Attention toutefois : la démarche peut s'avérer longue et fastidieuse. De surcroît, l'acheteur ne s'y prêtera peut-être pas.



CONSEIL

Lorsque vous décidez de refuser, dites-le très clairement : si vous dites par exemple que « c'est difficile », votre interlocuteur en déduira que c'est possible, moyennant un effort… qu'il vous réclamera !

Cas pratique

Cet échange entre un prospect qui défend ses remises et un fournisseur qui défend ses marges illustre le « donnant-donnant » :

« Quel est votre meilleur prix ?
– Je vais vous l'indiquer, mais hormis le prix, mon offre vous intéresse ?
– Oui, mais elle doit être attractive !
– Notre solution coûte x €.
– Trop cher !
– Je vous rappelle que cette solution vous permet… *(par exemple, un retour sur investissement en treize mois)*
– Je ne traiterai pas à un tel prix, il me faut une remise !
– C'est pourtant la juste valeur d'une solution qui répond parfaitement à votre cahier des charges…
– Non ! Je ne traiterai pas cette affaire sans remise, il me faut x % !
– C'est impossible !
– Écoutez, faites un effort !
– Dans ce cas, traiterons-nous cette affaire ensemble ?
– Pourquoi pas ? Je vous ai dit que votre solution m'intéressait, mais faites-le !
– Seriez-vous prêt à faciliter la mise en service de nos équipements ? Pendant cette phase, pourrions-nous bénéficier de l'assistance de votre ingénieur système et de votre technicien de maintenance ?
– Je dois pouvoir vous obtenir cela.
– Alors je peux prendre en charge le poste Y, ce qui optimise votre budget de x €.
– Je fais préparer les contrats en ce sens ? »

OBTENIR DES CONTREPARTIES À CHAQUE REMISE ACCORDÉE

Les contreparties possibles en échange d'une concession sont les suivantes :

- un volume supplémentaire ;
- l'allégement du cahier des charges technique ;
- une exclusivité ;
- l'allongement d'un engagement ;
- la prise en charge par le client d'une partie de la prestation ;
- un élargissement du périmètre de commande (périphériques, accessoires, etc.) ;
- une simplification de l'emballage, du conditionnement ;
- une optimisation du transport ;
- un mode de commande plus avantageux (commandes ouvertes, cadencement, etc.) ;
- le financement d'un stock de sécurité.

UTILISEZ LA MÉTHODE « SONCAS » POUR DÉFENDRE VOS MARGES

En phase « découverte », sachez repérer les autres motivations d'achat de votre interlocuteur (autres qu'« argent », qui correspond au A de SONCAS).

– S'il est motivé par la « sécurité », cette dernière a un prix !

– S'il est de typologie « orgueil », le prestige a un prix !

– S'il est mobilisé par la « nouveauté », l'innovation a un prix !

– Si sa motivation est le « confort », la praticité a un prix !

– S'il recherche la « sympathie », la proximité, la disponibilité ont un prix !

Ce n'est que du bon sens…



POUR RÉSUMER

– Calculez votre marge de manœuvre avant de négocier.

– Présentez le coût de votre solution plutôt que le prix de votre produit ou service ; apprenez à découvrir toutes les motivations d'achat de vos interlocuteurs avec la méthode SONCAS.

– N'accordez aucune remise sans avoir négocié au préalable une contrepartie.

▶ **fiche 27**
S'approprier les techniques de vente

▶ **fiche 28**
Le prix de vente

POUR ALLER PLUS LOIN

David, P., *La négociation commerciale en pratique*, Eyrolles, 2015, 7e éd.



Philippe Jean-Baptiste

La Toile est devenue incontournable aujourd'hui, 83 % des Français disposant d'une connexion Internet. Les Français y passent 4,1 heures par jour *via* ordinateur et une heure quotidienne *via* mobile (tablette, smartphone). Être présent sur Internet permet de rendre visible son entreprise et de capter une partie de cette audience pour vendre ses produits et/ou services.

Avant de se lancer, il faut mesurer ce qui est possible et difficile à réaliser. De plus, il ne suffit pas de tenir un blog ou d'être présent sur les réseaux sociaux par exemple sans penser à le faire dans la durée et disposer d'un minimum de temps pour suivre, enrichir, faire vivre sa présence *online*.

SITE INTERNET

Il permet aux internautes d'accéder aux coordonnées de votre entreprise, au descriptif détaillé de votre activité et de découvrir vos produits et/ou services. Il existe deux types de sites Internet : le site Internet vitrine (appelé aussi *corporate*) et le site Internet marchand (appelé aussi e-commerce).

Le site dit « vitrine » permet de présenter votre entreprise (à l'image d'une carte de visite et d'une plaquette de présentation de l'entreprise). Il est adapté aux entreprises proposant des services (consultants, prestations intellectuelles). Ce type de site est peu coûteux et réalisé assez rapidement. Prévoyez par exemple une rubrique « Actualités » permettant de faire vivre votre site, de l'enrichir de nouveaux contenus et de donner une image d'entreprise dynamique. Un site non mis à jour ni entretenu se voit : cela provoque une image désastreuse.

Le site marchand, lui, permet de commercialiser ses produits (référence, prix, description produit, etc.) et de réaliser des ventes *via* le canal Internet. Ce type de site est plus coûteux à réaliser et plus complexe : choix d'une plateforme technologique comme PrestaShop ou Magento par exemple, liaison avec son logiciel de gestion, mise en place de moyens de paiement sécurisés, liaison avec des transporteurs pour le suivi des colis, etc.



CONSEIL

Soignez votre contenu, qui est roi sur Internet, même pour un site marchand. Il rassure en effet le client en lui donnant un maximum d'informations sur le produit. Il vous permet également d'être mieux classé dans les moteurs de recherche, car plus pertinent en informations lors d'une recherche d'un internaute.

E-MAILINGS

L'e-mailing est la version numérique du prospectus papier que l'on reçoit dans sa boîte aux lettres. Moins coûteux, il permet de toucher un nombre plus important et ciblé de personnes. C'est un moyen de communication pour présenter à sa cible ses produits et services. L'e-mailing doit être concis et efficace, car l'internaute met moins de deux secondes à décider s'il supprime l'e-mail ou s'il le lit. Pensez à rédiger un objet percutant pour que ce soit incitatif à l'ouverture. Puis construisez votre e-mailing pour qu'en moins de deux secondes l'on puisse répondre aux questions suivantes : qui s'adresse à moi ? de quoi me parle-t-on ? où faut-il cliquer ?



CONSEIL

Si le nombre d'e-mails à envoyer est important, évitez de le faire depuis votre e-mail d'entreprise, au risque d'être considéré par les fournisseurs d'accès (FAI) comme un « spammeur » et « blacklisté » par ces derniers. Des plateformes

de diffusion d'e-mails favorisent la diffusion de vos e-mailings sans contraintes (Mailjet ou Sarbacane pour les TPE par exemple, SmartFocus, Dolist ou Emarsys pour les PME ou les structures plus importantes).

RÉSEAUX SOCIAUX

En inscrivant votre entreprise sur un site communautaire, vos clients potentiels, vos prestataires, vos connaissances peuvent vous y identifier. Il existe les réseaux sociaux communautaires professionnels comme Viadeo ou LinkedIn, et les réseaux sociaux généralistes comme Facebook ou Google+. Tous permettent de réaliser une veille concurrentielle, d'établir un dialogue avec des clients afin d'identifier leurs attentes et leurs freins. Attention : ne choisissez pas d'être sur tous les réseaux sociaux si vous ne pouvez pas mettre à jour, suivre et participer régulièrement. Mieux vaut en choisir un seul et être très présent pour que cela soit efficace.

PLACES DE MARCHÉ

Il est difficile d'être visible sur Internet à moindres frais. La création de son site, la publicité pour générer du trafic représentent des dépenses importantes que certaines petites structures ne peuvent se permettre. Les places de marché sont alors la solution. Moyennant une commission de 5 % à 20 % sur vos ventes, vous profitez de la technologie, de la notoriété et surtout du nombre de leurs visiteurs. Amazon (17 millions de visiteurs chaque mois), Cdiscount (10 millions), Fnac (9 millions), eBay (8 millions) sont les plus importantes.



CONSEIL

Il existe plusieurs types de places de marché : les généralistes comme ebay, Amazon, PriceMinister, etc. Cependant, si vos produits sont très spécifiques, tournez-vous plutôt vers les places de marché spécialisées comme Etsy pour les produits artisanaux, monEchelle pour le bricolage et le jardinage ou encore GreenRepublic pour les produits bio et écoresponsables.



POUR RÉSUMER

– Prévoyez un contenu « riche » pour vous différencier de la concurrence et être bien classé par Google. Actualisez votre site ou votre blog le plus régulièrement possible.

– Ne choisissez que les supports que vous pourrez maintenir et enrichir sur la durée. Soignez bien votre contenu.

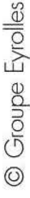
– Définissez en amont vos objectifs pour faire les bons choix.

▶ **fiche 32**
Image de marque de l'entreprise

▶ **fiche 36**
Utiliser les réseaux sociaux

POUR ALLER PLUS LOIN

Collectif (dir. Bouvier, X.), *Développer son activité E-commerce*, Nathan, 2012, 2ᵉ éd.



Module 7

PROMOUVOIR ET COMMUNIQUER SUR SON ENTREPRISE

Jean-Luc Lagardère, chef d'entreprise et patron de presse, disait que « *la communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive* ». Tous les entrepreneurs qui ont réussi, quel que soit leur domaine d'activité, ont réussi à développer leur notoriété, promouvoir leurs produits et leurs services soit parce qu'ils avaient su s'appuyer sur des ressources extérieures et des conseillers avisés, soit parce qu'ils étaient eux-mêmes de grands communicants à l'instar d'un Bill Gates (Microsoft), d'un Steve Jobs (Apple), d'un Richard Branson (Virgin) ou plus près de nous en France d'un Alain Afflelou, d'une Liliane Bettencourt (l'Oréal), d'une Mercedes Erra (BETC-Havas Worldwilde, vous savez, la pub internationale pour Évian), d'un Michel-Édouard Leclerc ou encore d'un Bernard Tapie.

Face à une concurrence de plus en plus acharnée et internationale, la communication est devenue un facteur clé de la réussite ou de l'échec d'une entreprise. Dans ce septième module, nous avons passé en revue les différents outils de promotion et de communication auxquels vous aurez à faire appel, de l'image de marque de l'entreprise ainsi que celle de l'entrepreneur lui-même, jusqu'à l'utilisation des réseaux sociaux sur Internet, en passant par le lancement d'une campagne de communication, les fameuses RP (relations presse et relations publiques), ou encore le développement des réseaux relationnels d'influence et de recommandation qui vous permettront non seulement d'être remarqué, mais aussi de développer de manière très concrète votre chiffre d'affaires.

Thibault di Maria

L'image de marque est fondamentale pour les clients comme pour les salariés. En quelques mots, en un coup d'œil, elle doit révéler le positionnement et les valeurs de l'entreprise. Ce « capital immatériel » est le fondement et la clé du succès d'une société.

RÉFLÉCHIR À L'IMAGE DE MARQUE, C'EST DÉFINIR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Entre les différentes actions que doit mener de front l'entrepreneur, la communication est souvent pensée en dernier lieu, reléguée à un rôle strictement « commercial » de support de présentation d'un produit ou d'une marque. C'est là une erreur stratégique. En effet, réfléchir à la communication de son entreprise, et donc avant tout à l'image de marque, c'est assurer un développement de l'entreprise basé sur des fondations solides et stables.

Les questions à se poser lorsque l'on élabore l'image de marque (et donc la communication) servent ainsi à dessiner son entreprise : à qui vais-je m'adresser ? Qui achètera mon produit ? Quelles valeurs faire passer ? Comment devra-t-on percevoir mon entreprise ? Ces quelques questions (liste non exhaustive) montrent combien réfléchir à son image de marque influence les orientations stratégiques de l'entreprise.



CONSEIL

Réfléchissez aux valeurs que vous souhaitez transmettre à travers votre entreprise dès le début de votre projet. Cela vous aidera à le définir, le construire et l'affiner. Vous aurez ainsi une vision claire de la personnalité de votre entreprise et de vos objectifs.

DES VALEURS TRADUITES EN MOTS, EN IMAGES ET EN SONS

L'image de marque, c'est bien sûr un nom et un logo. C'est dans tous les cas un univers qui doit être cohérent. Mais avant de se précipiter sur des sonorités, des couleurs ou des symboles qui vous plaisent, il faut les analyser au prisme de l'image que vous voulez donner à l'entreprise.

Il faut donc dépasser le « j'aime, j'aime pas » pour trouver des illustrations de votre marque correspondant véritablement à sa personnalité et à ce qu'elle offre. Entre effets de mode et intemporalité, trouver l'équilibre n'est pas aisé. Cependant, une règle doit être respectée : le logo et le nom de marque doivent traduire l'ambition de celle-ci. Il faut garder en tête que le nom et le logo sont les premiers éléments que verront les consommateurs : ils doivent donc être véritablement réfléchis et assumés.



CONSEIL

N'hésitez pas à faire appel à des professionnels (agence, graphiste, etc.) pour vous accompagner dans la construction de l'identité visuelle de votre entreprise. C'est un investissement pertinent qui vous économisera temps et argent sur le moyen et le long terme.

L'IMAGE DE MARQUE DOIT ÊTRE LÉGITIMÉE PAR LES ACTIONS DE L'ENTREPRISE

Une fois la marque et les outils de communication bien définis, il s'agit de faire vivre son image. La meilleure manière d'y parvenir consiste tout simplement à mettre en accord le message et les promesses véhiculées dans le discours de marque avec les actions de l'entreprise. Exemple : vous annoncez être une marque « cool » d'informatique ? Vos produits ou prestations doivent le traduire : dans les noms de vos logiciels (sympathiques), dans la disponibilité et la réactivité du service après-vente (sourires, accompagnement), etc.

Les consommateurs sont saturés de messages publicitaires déconnectés de leur propre expérience client. Si votre marque parvient à les satisfaire tant dans l'image (communication) que dans les faits (qualité de vos prestations), votre notoriété et votre « capital image » seront renforcés et se développeront. Un cercle vertueux se mettra alors en place, puisque la communication sera à l'origine d'une augmentation du chiffre d'affaires et que celui-ci pourra alimenter les dépenses d'innovation et de communication nécessaires pour développer vos parts de marché.

L'image de marque fluctue au cours de la vie de l'entreprise

Votre business plan change, votre cible évolue ? Pas de panique ! L'image de marque s'adapte. Deux cas de figure s'offrent à vous : la rupture ou l'évolution.

– La rupture : en cas de nouveau positionnement par exemple, ou de mauvaise réception par le public de votre identité, vous devez rompre avec votre précédente image. Il faut reprendre le processus de création d'image de marque. Une réflexion enrichie par les enseignements tirés de votre première expérience.

– L'évolution : si un aspect de votre marque n'est pas assez affirmé (par exemple une marque alimentaire identifiée comme « sucrée » alors que c'est le « salé » qui doit être mis en avant), retrouvez dans votre identité les marqueurs de cet aspect et renforcez-les (dans le ton, les textes et les images).

Qu'elle se fasse brutalement ou en douceur, la transition doit nécessairement être accompagnée d'une « campagne de communication » ou à tout le moins d'une explication pour faire comprendre au consommateur les raisons de ce changement.

CONSEIL

Votre entreprise est une entité vivante qui doit savoir s'adapter à son marché tout en respectant ses valeurs. Son identité en est la traduction : il ne faut donc pas avoir peur de faire évoluer vos codes de communication. L'important est de rester cohérent !

POUR RÉSUMER

– L'image de marque, c'est le business plan de l'entreprise, moins les chiffres. Elle s'avère fondamentale dans la construction de l'entreprise : il faut y réfléchir dès le début de votre projet !

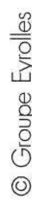
– Une image de marque ne doit pas être figée : faites-la vivre ! N'hésitez pas à solliciter l'aide de professionnels.

– L'image de marque, ce sont aussi les actions de l'entreprise : faites-les coïncider avec vos valeurs.

▶ **fiche 33**
Image de l'entrepreneur

POUR ALLER PLUS LOIN

• Wellhoff, T., *Les valeurs : Donner du sens – Guider la communication – Construire la réputation*, Eyrolles, 2010.
• Sicard, M.-C., *Identité de marque*, Éditions d'Organisation, 2008.



Thibault di Maria

Lorsque l'on crée une entreprise, on est obligé de se mettre en avant. Votre apparence est donc essentielle : elle traduit aux yeux de vos interlocuteurs l'image de l'entreprise.

L'ENTREPRISE, C'EST MOI !

Que vous créiez l'entreprise seul ou à plusieurs, chaque associé la représente : vous en êtes le premier ambassadeur ou la première ambassadrice. Lors des multiples présentations que vous aurez à faire, l'image de l'entreprise… ce sera vous. On pense souvent que si un projet est qualitatif et pertinent, le public le verra immédiatement. C'est faux : il accorde beaucoup d'importance à l'image que dégage celui ou celle qui lui parle.

Il est donc important que vous ressembliez à l'entreprise que vous défendez. Quelles valeurs décrivent votre société ? Les transmettez-vous lorsque vous parlez ? Votre attitude et vos vêtements correspondent-ils à l'image de l'entreprise que vous souhaitez donner ? Si vous lancez par exemple une entreprise dans l'économie collaborative (covoiturage, habitat partagé, etc.), il est impératif d'être abordable, ouvert et solidaire. Attention, ce n'est pas parce que vous démarrez une entreprise de conseil en finance que vous ne pouvez pas être abordable, ouvert et solidaire ! Votre image doit simplement servir celle de votre entreprise et ne pas la pénaliser.

CONSEIL

Travaillez votre attitude, vos prises de parole et votre identité numérique pour qu'elles correspondent à l'image de l'entreprise. Veillez aussi à bien harmoniser votre image sur Internet : profils des réseaux sociaux professionnels, (LinkedIn, Viadeo, etc.) et personnels (Facebook, Twitter, Instagram, etc.), ainsi que les différents articles ou pages Web qui parleraient de vous. Peu importe le support, votre image doit être cohérente et refléter celle de l'entreprise.

… MAIS L'IMAGE DE L'ENTREPRISE DOIT POUVOIR VIVRE SANS MOI

S'il est important que votre image reflète celle de votre entreprise, il ne faut pourtant pas que l'image de l'entreprise repose uniquement sur vous. Il ne s'agit en effet pas de faire du « *personal branding* » (c'est-à-dire la promotion de soi-même, ou le marketing de sa personnalité), mais d'incarner des valeurs que la société défend. L'image de l'entreprise doit être réfléchie selon un positionnement précis, indépendamment de son ou de ses créateurs. Si l'image de la société ne fonctionne qu'à travers celle de son fondateur, c'est qu'elle n'a pas été réfléchie : elle risque donc de se développer tous azimuts, ce qui n'est pas recommandé.



CONSEIL

Créer une entreprise, c'est savoir s'adapter. L'image de l'entrepreneur, c'est pareil ! Prenez en compte votre environnement pour faire passer de manière optimale votre message. Par conséquent, n'ayez pas peur de vous remettre parfois en question !

LES PRISES DE PAROLE DOIVENT ÊTRE MAÎTRISÉES

En tant qu'entrepreneur, vous serez amené à répondre à des interviews et à prendre des positions publiques. Rappelez-vous que chaque prise de parole restera gravée dans la mémoire d'Internet. Un maître mot donc : la cohérence. Lorsque vous avancez un chiffre, assurez-vous qu'il est juste et que vous ne le contredirez pas plus tard. Lorsque vous prenez position sur un sujet, rappelez-vous que c'est l'entreprise qui s'exprime.

Vous êtes le porte-parole de votre entreprise, cela implique que vous ne pouvez avancer un argument sans l'engager. Vos prises de parole doivent donc être conformes aux valeurs de la société. Votre identité numérique doit refléter ces dernières : un affichage médiatique hasardeux et l'image de l'entreprise peut essuyer un sérieux revers. Veillez donc à la qualité de votre image sur Internet et dans les interviews : attitude, langage, vêtements, position du corps, etc., sont autant d'éléments à travailler pour transmettre à vos interlocuteurs le bon message.



CONSEIL

Rappelez-vous que chaque mot que vous employez doit être un atout pour votre entreprise. Chaque prise de parole doit être réfléchie comme une pierre sur laquelle l'entreprise se bâtit et se développe. Ne répondez pas trop vite, et assurez-vous de toujours assumer vos réponses !

S'EXPOSER OU NE PAS S'EXPOSER MÉDIATIQUEMENT ?

C'est la question à se poser… une fois que l'image de marque de l'entreprise a été définie. C'est seulement en fonction des valeurs de la marque et de son positionnement qu'une réponse pourra être apportée. Si par exemple votre entreprise produit des séries limitées d'objets de luxe, la discrétion peut s'avérer un atout et une volonté marketing, auquel cas l'exposition médiatique se doit d'être très encadrée et restreinte.

C'est aussi une question à se poser en fonction de votre personnalité. Passez outre votre amour-propre pour vous interroger : me mettre en lumière nuira-t-il à l'entreprise ? Ainsi, si vous êtes mauvais orateur, préférez l'écrit (et améliorez votre prise de parole en prenant des cours). À l'inverse, si votre atout est votre franc-parler ou une aura physique, privilégiez-le !



CONSEIL

Avant de vous exposer médiatiquement, gardez en tête qu'à travers vous, c'est l'entreprise qui parle : vous en êtes le porte-parole et l'image vivante ! Agissez en conséquence.



POUR RÉSUMER

– Soignez votre image, on l'interprétera comme le reflet de votre entreprise. Vous devez incarner les valeurs que défend cette dernière.

– Veillez à votre identité numérique : votre image doit être cohérente.

– Lorsque vous vous exposez médiatiquement, à l'oral comme à l'écrit, faites en sorte de pouvoir assumer tous vos propos, même dans le futur !


▶ **fiche 32**
Image de marque de l'entreprise

▶ **fiche 36**
Utiliser les réseaux sociaux

POUR ALLER PLUS LOIN

Gerber, W., Pic, J.-C., Voicu, A., *Le storytelling pas à pas*, Vuibert, 2013.

Thibault di Maria

La campagne de communication est le cadre qui permet à l'entreprise de diffuser son image et d'asseoir sa marque. Ses différentes étapes font son succès. Plus une campagne sera préparée et ses actions anticipées, plus elle sera efficace.

ÉTAPE 1. CHOISIR LE MESSAGE

Lorsque l'on communique, surtout pour la première fois, on a envie de dire énormément de choses : « Ma marque/mon produit est innovant, il est peu cher, il a des atouts incontestables, il est beau, il utilise des produits bio, il est de fabrication française, c'est la première fois sur le marché que… » Malheureusement cela ne sera pas possible. Pour que la campagne de communication soit efficace, il faut sélectionner un message fort à faire passer à partir duquel s'articulera la campagne.

En hiérarchisant ses priorités de communication (construction de l'image, notoriété, mise en avant d'un produit phare), et donc en choisissant un seul message à faire passer, on est sûr de ne pas brouiller le discours.



CONSEIL

Le message à faire passer détermine toute la campagne de communication : choisissez-le avec soin. Posez-vous simplement la question suivante : que doivent retenir les personnes qui seront touchées par la campagne ? Attention, la réponse devra tenir en une phrase courte.

ÉTAPE 2. IDENTIFIER LA CIBLE

Il s'agit ici de définir la « cible de communication », c'est-à-dire les personnes à même d'acheter votre produit/service ou d'être sensibles à votre marque. À noter : la « cible de communication » n'est pas forcément la même que la « cible marketing » (à qui le produit/service est destiné). Ces deux cibles sont définies selon le positionnement de votre marque et votre stratégie de communication.

Vous vendez un produit pour les adolescents : lancez-vous une campagne directement à leur intention ou ciblez-vous les parents pour qu'ils achètent le produit à leurs enfants ? Vous lancez votre marque de service à la personne : ciblez-vous vos clients finaux ou les professionnels qui vous recommanderont ?

Choix du message et identification de la cible sont importants et très liés. L'un peut influencer l'autre, et vice versa. Veillez à ce que les deux soient cohérents ! On n'adresse pas forcément le même message à un public retraité et à un public jeune.



CONSEIL

Faites appel à des professionnels de la communication : agences, free-lance, etc. Ces structures possèdent un savoir-faire et des compétences (création, graphisme, médias, relations presse) que l'entrepreneur ne peut maîtriser toutes, plongé qu'il est dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

ÉTAPE 3. CHOISIR LES SUPPORTS DE COMMUNICATION

Une fois que le message et la cible ont été définis, il faut choisir les supports de communication en adéquation. Achat d'espace publicitaire ? événementiel ? relations presse ? bouche-à-oreille ? Identifiez les médias, les lieux (physiques et virtuels) que parcourent vos cibles, et placez-y votre message. Attention cependant à ne pas utiliser des médias qui seraient en contradiction avec votre cible : par exemple, utiliser Twitter (média dont les utilisateurs sont plutôt jeunes) pour toucher des seniors.

Pensez aussi à utiliser votre réseau personnel : à l'heure d'Internet et des réseaux sociaux, vos amis et relations sont vos premiers ambassadeurs.

ÉTAPE 4. ÉTABLIR UN CALENDRIER DES ACTIONS À MENER

Prévoir est indispensable. Des grandes étapes aux petites actions, ce calendrier prévisionnel (ou rétroplanning) permet d'avoir une vue synthétique et générale de la campagne. En cas d'imprévu, vous pourrez ainsi plus facilement réajuster ou adapter votre communication.

ÉTAPE 5. METTRE EN PLACE DES INDICATEURS DE SUIVI

Pour connaître les retombées de votre campagne, il importe d'établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Pour la notoriété, on peut par exemple regarder le nombre de mentions de la campagne (sur les réseaux sociaux, dans la presse en ligne, dans la presse papier, télé, radio, etc.). On peut aussi analyser les retombées en termes de vente d'un produit ou d'achat de services, de nombre de nouveaux inscrits à la newsletter, de fans sur les réseaux sociaux, etc. On peut enfin examiner l'image de marque en fonction de mots-clés sur Internet. Les indicateurs permettent de répondre à la question : « Ma campagne a-t-elle été efficace au regard des objectifs de communication et des moyens mis en œuvre ? »



CONSEIL

Les indicateurs sont importants, car ils facilitent l'identification des points forts et des points faibles de la campagne. Pensez à les mettre en place dès la préparation de votre campagne !

ÉTAPE 6. LANCER LA CAMPAGNE

Ça y est ! Les différentes étapes de construction de la campagne ont été établies et sont prêtes à être déclenchées. Restez attentif aux réactions sur les réseaux sociaux, n'essayez pas de répondre à tous les commentaires (bons ou mauvais), mettez en valeur les articles qui parlent de votre campagne, soyez réactif en cas de polémique… et restez serein !



CONSEIL

Veillez à ce que tous vos moyens de communication et prises de parole appuient la campagne. Tout doit être fait pour maximiser votre exposition médiatique (en fonction bien entendu de vos objectifs de communication) !



POUR RÉSUMER

– Privilégiez un seul message à faire passer pour ne pas brouiller votre discours. Définissez bien votre cible et ses comportements.

– Pour connaître l'efficacité de votre campagne, pensez à définir dès le début des indicateurs de performance (notoriété, retombées de vente, etc.).

– Mettez tous vos moyens de communication au service de la campagne ; n'hésitez pas pour cela à faire appel à des professionnels.

▶ fiche 35
Communiquer grâce à la presse

▶ fiche 36
Utiliser les réseaux sociaux

POUR ALLER PLUS LOIN

Ducrey, V., *Le guide de l'influence*, Eyrolles, 2010.

Thibault di Maria

La presse reste un média très lu, vu et entendu. Obtenir un article ou passer dans une émission est un moyen important pour développer sa notoriété et son image de marque. Néanmoins, quelques codes et règles sont à respecter.

BIEN CHOISIR LE MESSAGE À FAIRE PASSER

Les journalistes croulent sous l'information, ils attendent donc une information percutante et concise, en lien avec leur thématique de prédilection.

Il faut donc éviter l'écueil du « je veux tout dire sur ma marque/mon produit ». Privilégiez une ou deux idées fortes, qui seront les messages principaux repris par les médias. Par exemple : vous êtes une société de restauration à emporter, bio, moderne, et pas cher ? Choisissez de mettre en avant une seule idée. À vous de la définir selon votre stratégie de communication.



CONSEIL

Pour définir votre message principal, posez-vous la question suivante : « Que doivent retenir les journalistes de ma marque ? Que doivent retenir les personnes qui liront l'article ? » Attention, la réponse doit tenir en une phrase simple et courte.

RÉDIGER UN COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Le communiqué de presse est un outil important : il sert bien sûr à informer les journalistes de vos actions, mais aussi à informer toute autre personne (partenaire, prestataire, investisseur, etc.) qui souhaite en savoir plus sur votre marque ou votre produit.

En une page, l'idée forte que vous souhaitez faire passer doit être résumée. Au-delà, vous risquez de donner trop de détails et de perdre l'attention de votre lecteur. À noter que vous pouvez rédiger un communiqué de presse d'une page, synthétique, et inclure un dossier de presse (beaucoup plus fourni en données et informations).

Sur cette page de communiqué devront figurer :

- la date ;
- le titre ;
- le corps du message ;
- le contact presse (nom, prénom, e-mail, téléphone) ;
- quelques lignes de description de l'entreprise ;
- éventuellement un lien Internet renvoyant vers des informations complémentaires en ligne.

En termes d'écriture, soyez clair et simple. N'hésitez pas à oublier votre propre vocabulaire (souvent un jargon professionnel) et écrire comme si votre lecteur ne connaissait pas le sujet. Cela vous forcera à trouver les messages clés et à vous exprimer avec concision.

Attention aussi à bien choisir le titre du communiqué : il doit être explicite (donner une information immédiate) et attiser la curiosité des journalistes.



CONSEIL

Écrire un communiqué de presse n'est pas facile. Il faut respecter certains codes et certaines règles. N'hésitez pas à vous faire accompagner par un professionnel des relations presse : vous gagnerez en temps et en efficacité.

CONSTITUER UN FICHIER PRESSE ET SOLLICITER LES JOURNALISTES

Une fois le communiqué rédigé, il faut le diffuser. Pour cela, identifiez des journalistes susceptibles d'être intéressés par votre information. Ajoutez leurs coordonnées dans un fichier afin

de vous constituer une base de données et de suivi presse, puis envoyez-leur le communiqué.

Cependant, cet envoi ne garantit pas que votre communiqué sera lu ! Pour cela, il faut « relancer » les journalistes, c'est-à-dire les contacter à nouveau, par e-mail ou téléphone, pour les sensibiliser à votre message. Attention toutefois à ne pas les inonder, vous risqueriez d'être considéré comme un interlocuteur embêtant, et cela nuirait bien sûr à votre image de marque et à votre rayonnement médiatique.



CONSEIL

Si, après différentes relances, le journaliste n'a pas repris votre information, c'est qu'il n'est pas intéressé par cette information à ce moment précis. Il faut donc savoir être patient et opportun. N'hésitez pas à personnaliser vos messages en expliquant rapidement à votre interlocuteur pourquoi vous pensez que l'information transmise l'intéressera.

LA PRESSE, CE SONT AUSSI LES BLOGS… ET LES BONNES IDÉES !

Pensez aux sites Internet personnels et aux blogs : choisissez ceux qui sont en lien avec vos thématiques et envoyez-leur votre communiqué. Certains blogs ont des audiences aussi importantes que des médias traditionnels, ne les négligez pas !

N'oubliez pas non plus les journalistes des rédactions Internet, qui ne sont pas forcément les mêmes que celles et ceux des rédactions traditionnelles.

Enfin, une bonne idée de communication, un « coup de com' », une publicité drôle ou percutante, sera rapidement relayée sur les réseaux sociaux, puis reprise dans les médias. C'est le fameux « buzz » que tout le monde recherche, car il symbolise une diffusion massive d'un message sans dépense particulière de publicité. Seulement, le « buzz » est par nature inattendu, imprévisible. Les « buzz » publicitaires sont quant à eux très maîtrisés et nécessitent des dépenses importantes de création en amont.

Quoi qu'il en soit, une bonne idée émise par votre marque et reprise par les réseaux sociaux sera synonyme de retombées presses « gratuites ».



CONSEIL

L'important n'est pas d'être visible partout, mais de toucher votre cible (ou les personnes susceptibles de l'atteindre). Choisissez avec attention ces personnes relais et soyez créatif dans votre communication ! N'hésitez pas à vous faire accompagner par des professionnels de la communication !

POUR RÉSUMER

– Choisissez un seul message fort à faire passer. Soyez concis, clair et percutant dans sa formulation. N'hésitez pas à faire appel à des professionnels de la communication pour être plus créatif.

– Identifiez les journalistes pouvant être intéressés par votre information et constituez-vous un fichier presse. N'hésitez pas à les relancer !

– Une bonne idée publicitaire peut favoriser la reprise par les médias, dont les blogs.

▶ **fiche 34**
Lancer une campagne de communication

▶ **fiche 36**
Utiliser les réseaux sociaux

POUR ALLER PLUS LOIN

Cally, É., *Réussir ses relations* presse, Dunod, 2e éd., 2015.



Thibault di Maria

Les réseaux sociaux constituent un très bon moyen pour se faire connaître et communiquer. Néanmoins, ils répondent à des codes précis et sont chronophages. Du simple relais d'information à la véritable stratégie en ligne, différentes options s'offrent à vous.

UN RÉSEAU SOCIAL, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Un réseau social est un site Internet qui offre la possibilité de mettre en relation différentes personnes qui y sont inscrites. Ces dernières ont préalablement constitué un « profil », c'est-à-dire une page personnelle sur laquelle elles donnent différentes informations sur leur personnalité, leur activité, etc. Le réseau social permet donc de parcourir et d'interagir avec les différents profils présents.

Depuis l'essor des réseaux sociaux, dont les plus connus à l'heure actuelle en Europe sont Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn ou Viadeo, les entreprises ont investi ce nouveau terrain en y créant leur propre profil. Elles souhaitent aller au plus près de leurs consommateurs et en acquérir de nouveaux.

En effet, les chiffres parlent d'eux-mêmes : en 2015, sur les 3,025 milliards d'internautes à travers le monde, 2,060 milliards sont actifs sur les réseaux sociaux, soit 68 % des internautes et 28 % de la population mondiale. Le temps passé sur les réseaux sociaux est de deux heures par jour dans le monde, 1 h 30 en France.

À CHAQUE RÉSEAU SES CODES ET SON ESPRIT

Avant de communiquer sur un réseau, il faut s'assurer de la pertinence de celui-ci par rapport à son image de marque et à ses objectifs de communication. En effet, chaque réseau a son vocabulaire, ses codes et ses particularités. On ne parle par exemple pas de la même manière sur Twitter, sur Facebook ou sur LinkedIn. Ainsi, les « *hashtags* » (un mot précédé du signe « # ») sont très utilisés sur Twitter, mais peu sur Facebook, ce qui modifie la façon de s'adresser au public. Par ailleurs, les thèmes à aborder sur les réseaux professionnels tels LinkedIn ou Viadeo seront différents des réseaux plus « personnels » comme Facebook, Instagram ou Twitter. Il est donc important de maîtriser ces caractéristiques de fond et de forme avant de lancer une action de communication sur ces réseaux.



CONSEIL

Ne cherchez pas à être présent sur tous les réseaux sociaux. Privilégiez celui ou ceux en adéquation avec l'esprit de votre marque et votre stratégie de communication.

CRÉER SA COMMUNAUTÉ ET ANIMER SON RÉSEAU

Une fois que vous avez décidé du ou des réseaux sociaux sur lesquels être présent, il vous faut construire votre communauté, c'est-à-dire rassembler et attirer des internautes intéressés par vos services et/ou vos propos.

Ou vous bénéficiez déjà de « fans » physiques prêts à vous suivre sur les réseaux sociaux numériques, ou il va falloir créer votre communauté. Pour cela, c'est l'intérêt du contenu que vous mettrez en ligne sur votre profil qui fera votre succès. Astuces pratiques, informations techniques, humour… À vous de choisir en fonction de votre stratégie de communication les contenus et le ton opportun à adopter.

La particularité des réseaux sociaux est que la marque est confrontée en direct aux commentaires et avis des internautes. Une personne est mécontente : elle peut le faire savoir bruyamment et rapidement. Vous devez donc anticiper ce type de comportement et vous préparer à répondre à toute critique, qu'elle soit bonne ou mauvaise !



CONSEIL

Animer et construire son image sur les réseaux sociaux prend du temps. Pensez à établir un calendrier des actions à mener sur le réseau pour enrichir votre contenu de marque au fur et à mesure de votre développement. La clé du succès est la qualité des informations que vous transmettez *via* les réseaux : elles doivent répondre à un besoin et satisfaire votre communauté.

QUELLE STRATÉGIE METTRE EN PLACE ?

Communiquer sur les réseaux sociaux, c'est communiquer tout court. Seules des caractéristiques spécifiques liées au format Internet en font sa spécificité. Y être présent répond donc à une stratégie de communication préparée en amont.

Différentes options s'offrent à vous : simple relais d'informations, campagne de publicité en ligne, plateforme de réponse à ses clients… L'originalité de ces réseaux est que vous pouvez les utiliser de manière classique ou inventer de nouveaux usages. Profitez-en !

Néanmoins, la base consiste à installer votre marque de manière cohérente sur les différents réseaux sociaux que vous avez sélectionnés : éléments graphiques adaptés, contenus pertinents sur votre entreprise… et informations à jour !

À noter, des marques choisissent de ne pas être présentes sur les réseaux sociaux, car elles considèrent que les retombées au regard des investissements (temps et argent) ne sont pas assez importantes, voire contre-productives.



CONSEIL

L'utilisation des réseaux sociaux doit répondre à vos objectifs marketing et de communication, c'est-à-dire à la question suivante : à quoi doit me servir ma présence sur les réseaux sociaux ?

POUR RÉSUMER

– Communiquer sur les réseaux sociaux est une opportunité, pas une nécessité. Avant de vous lancer, il faut avoir établi une véritable stratégie de communication dédiée.

– Une fois inscrit, créez votre communauté et animez-la. Préparez-vous à répondre publiquement aux critiques, qu'elles soient bonnes ou mauvaises.

– Construire et animer sa communauté sur les réseaux sociaux prend du temps, mais c'est un investissement rentable.

▶ **fiche 32**
Image de marque de l'entreprise

▶ **fiche 34**
Lancer une campagne de communication

POUR ALLER PLUS LOIN

Monziols, M., Raviart, O., Lesueur, J.-L., *Et si je me mettais aux réseaux sociaux !*, Eyrolles, 2014.

Michelle Jean-Baptiste

Lorsque l'on parle de réseau, on pense tout de suite aux réseaux sociaux en ligne, alors que les réseaux réels ou *off line* sont tout aussi importants, que ce soit pour rompre l'isolement, s'informer, améliorer sa visibilité ou encore « booster » ses affaires. Alors ne restez pas seul et optez pour la « réseau attitude » !

DES RÉSEAUX *OFF LINE* POUR ROMPRE L'ISOLEMENT

Les réseaux physiques sont variés. Il en existe deux types : les officiels et les naturels.

Les « officiels » sont créés de toutes pièces sous forme de clubs, d'associations ou de salons et sont dédiés à l'entrepreneuriat ou à des domaines d'activité ou des métiers précis.

Les « naturels », eux, sont le fruit de relations personnelles (famille, amis, voisins) et/ou professionnelles (camarades d'école, professeurs, collègues, fournisseurs, clients).

Dans tous les cas, ces relations vous seront très utiles pour rompre l'isolement auquel vous serez souvent confronté en tant que chef d'entreprise.

Pensez enfin à soigner votre rareté, car la surprésence comme l'absentéisme sont préjudiciables dans les réseaux physiques.



CONSEIL

Prenez garde à ne pas vous perdre dans les réseaux, une activité parfois chronophage et coûteuse. En amont, définissez bien vos attentes, vérifiez qu'il y a une réelle convergence avec les réseaux que vous aurez sélectionnés et faites vos comptes en heures passées et en euros. Y a-t-il une adhésion, un coût de participation à des événements, un coût de transport associé ? Serez-vous réellement disponible ?

DES RÉSEAUX TRÈS UTILES POUR S'INFORMER

Un entrepreneur doit agir sur plusieurs fronts à la fois : commercial, juridique, marketing, financier, créatif. Il doit toujours être « en veille » et bien informé. Les réseaux physiques proposent souvent des réunions d'information très précieuses pour se tenir à jour sous forme de petits déjeuners, conférences, Master Class, soirées thématiques.

Besoin d'une adresse pour acheter du mobilier de bureau, des coordonnées d'un bon attaché de presse, d'astuces pour demander un délai à l'Urssaf ? N'hésitez pas à solliciter les autres membres du réseau, entrepreneurs comme vous, et favorisez ainsi le partage d'expériences et d'informations pratiques.

UN BON MOYEN D'AMÉLIORER SA VISIBILITÉ

Rien de tel que les réseaux physiques pour travailler votre visibilité, car pour évoluer sur votre marché très concurrencé, le savoir-faire ne suffit pas. Il est essentiel de mettre en œuvre votre « faire savoir ». Pour être efficace, pensez à bien soigner votre attitude et votre image de marque.

Voici quelques règles utiles pour jouir d'une belle visibilité et d'une bonne réputation dans les réseaux réels :

– Soyez ponctuel à vos rendez-vous réseaux et bannissez les lapins.

– Ayez toujours avec vous des cartes de visite qui favoriseront la prise ou la reprise de contact (les cartes doivent être lisibles et de format standard).

– Soyez poli et souriant (bonjour, merci et s'il vous plaît sont des mots magiques pour qui sait s'en servir à bon escient et avec sincérité).

– Soyez honnête et transparent (car tout finit par se savoir dans le petit monde des réseaux).

– Soyez humble et à l'écoute (se rendre visible ne veut pas dire pérorer et occuper tout l'espace).

– Soyez positif et proactif (ne dites pas de mal d'autrui et osez aller vers les autres et les solliciter).

– Soignez votre apparence (ayez un look remarquable en accord avec votre personnalité et le « *dress code* » des réseaux qui vous accueillent).

– Soignez votre comportement (les réseaux peuvent être propices à la consommation d'alcool par exemple, restez vigilant et mesuré, il en va de votre réputation et de celle de votre entreprise).

– Et surtout restez vous-même !



CONSEIL

Les réseaux réels et virtuels sont indissociables. N'hésitez pas à l'issue des rencontres effectuées *via* les réseaux physiques à inviter par e-mail ou sur les réseaux sociaux multimédia vos nouveaux contacts. Vous faciliterez ainsi les mises en relation futures et votre visibilité croisée *on* et *off line*.

UNE SOURCE RICHE EN RECOMMANDATIONS

Qui mieux que votre réseau personnel et professionnel pour vous recommander ? Le bouche-à-oreille est encore la meilleure publicité qui soit, mais encore faut-il rendre les conditions favorables à cette recommandation. Qui peut parler de votre dernier produit s'il n'en a pas lui-même connaissance ? Pensez à informer régulièrement votre réseau de votre actualité et à lui fournir si besoin des supports de communication qui favoriseront la recommandation (cartes de visite, prospectus, lien Internet, fiche de contacts transférables *via* les smartphones, etc.). Privilégiez enfin la qualité à la quantité et soyez patient, car le réseau est un précieux allié qui ne porte ses fruits que sur le long terme.



CONSEIL

Pour recevoir, il faut donner, alors avant d'être recommandé, donnez de votre personne, de vos conseils, de votre écoute, de votre temps et de votre compétence et n'oubliez pas de recommander vous aussi d'autres membres de votre réseau. Soyez généreux.



POUR RÉSUMER

– Privilégiez les réseaux physiques, car ils vous permettront de rompre l'isolement et de rencontrer des professionnels utiles, des prescripteurs de vos produits et services et, qui sait, vos futurs clients.

– Ils vous aideront en outre à rester informé de l'actualité entrepreneuriale et des expériences de vos pairs.

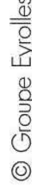
– Enfin, ils vous rendront visible et favoriseront le développement de vos affaires, notamment grâce aux recommandations.

▶ **fiche 33**
Image de l'entrepreneur

▶ **fiche 36**
Utiliser les réseaux sociaux

POUR ALLER PLUS LOIN

• Jean-Baptiste, M., Lassalas, H., *Réussir grâce aux réseaux sociaux*, Larousse, 2011.
• Fine, D., *Le grand art de la petite conversation*, Leduc.S, 2012.



Module 8

SAVOIR S'ENTOURER

Lorsque l'on crée son entreprise, on est souvent seul, seul à décider, à développer, à prendre des risques, seul face au doute et aux angoisses liés aux aspects financiers, commerciaux, humains de l'entrepreneuriat. Mais peut-on réellement se déployer seul ? L'expérience montre que non et que sans aide, sans appui, sans conseils extérieurs, la réussite est compromise, voire dans certains cas impossible. Même si vous avez opté pour une activité en solo, artisanale ou libérale, que vous n'avez ni salarié ni sous-traitant, vous aurez vous aussi besoin d'être entouré, car un entrepreneur talentueux est avant tout quelqu'un qui sait solliciter appuis, conseils, recommandations, mises en garde et encouragements, ne serait-ce que pour l'aider à prendre tout le recul nécessaire à la bonne gestion de son entreprise.

Certains chefs d'entreprise pensent à tort que leur entourage doit être « inférieur » et en mesure d'être facilement contrôlé, à l'image du roi borgne au pays des aveugles. Sachez au contraire vous entourer de personnes plus informées, plus formées, plus efficaces que vous, car comme le soulignait si justement le président américain John Fitzgerald Kennedy (1917-1963), « *l'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs* ».

Dans le cadre de ce huitième module, nous nous sommes donc attachés à présenter les personnes clés de l'entourage du chef d'entreprise, qu'il s'agisse de professionnels comme l'expert-comptable, l'avocat, le banquier, l'assureur, le coach, le traducteur, ou le médiateur, ou encore de profils plus inédits comme ceux du tuteur-parrain ou du confident. Pour chacune d'elles, vous retrouverez dans les fiches ci-après les modalités pratiques pour les identifier, les sélectionner et travailler efficacement avec elles.

Céline Marque

Faire appel aux services d'un expert-comptable n'est pas une obligation. Ce dernier est un spécialiste des chiffres, même s'il n'est pas le gestionnaire de l'entreprise. Savoir pourquoi l'on recourt ou pas à celui que l'on nomme parfois le « médecin de l'entreprise » mérite d'être étudié.

SON RÔLE

L'expert-comptable exerce pour le compte de sociétés dont il n'est pas salarié, *via* un contrat de mission stipulant ses attributions.

Durant la phase de réflexion et d'élaboration du business plan, il peut être un relais d'information et de conseil et apporter son aide à la rédaction de ce document. Puis dès la création de l'entreprise, il peut se charger des formalités nécessaires à l'immatriculation de celle-ci, au registre des sociétés par exemple. En cas de financement extérieur nécessaire au projet d'entreprise envisagé, l'expert-comptable peut également représenter un soutien, une forme de caution, destinée à renforcer la crédibilité et le sérieux du projet.

Au cours de la vie de la société, l'entrepreneur pourra confier à l'expert-comptable des missions d'ordre juridique, comptable et/ou social qui sont obligatoires lors de l'exploitation d'une société. Ce dernier proposera également son conseil pour les changements que l'entreprise pourrait connaître, dont notamment une éventuelle cession ou fermeture.

SES RESPONSABILITÉS

Elles dépendent des missions que l'on aura bien voulu lui confier. Que ce soit pour la création de la société, la tenue des comptes comptables, la production des comptes annuels, les formalités juridiques associées, les formalités fiscales ou sociales, tous ces périmètres sont régis par des lois, des réformes, que l'expert-comptable se chargera de connaître, comprendre et (faire) respecter.

Il aura donc un rôle de veille quant à l'évolution des lois et règlements, telle la loi de finances prévoyant chaque année de nouvelles mesures, celle sur le financement de la Sécurité sociale ou encore la nouvelle réglementation (loi Macron, loi Hamon).

Chaque année, l'État requiert, entre autres, un compte rendu d'exercice de la société sous une forme particulière, la liasse fiscale, dont l'entrepreneur peut confier la production à l'expert-comptable.

En cas de contrôle fiscal ou Urssaf, l'expert-comptable peut également apporter son aide, soit en prévention, soit en assistance.



CONSEIL

Identifiez les raisons qui vous poussent à faire appel à un expert-comptable et vérifiez la bonne compréhension de celles-ci par ce dernier. En cas de complications avec l'expert-comptable retenu au démarrage, vous pouvez toujours en changer !

COMMENT LE CHOISIR ?

Si l'expert-comptable est le « médecin de l'entreprise », demandez-vous comment vous procédez lorsque vous devez consulter un docteur. À quel moment allez-vous le voir ? Est-ce dans l'urgence, quand il n'y a vraiment plus lieu d'attendre ? Ou de façon régulière ? Voyez-vous d'abord un généraliste, puis un spécialiste ou allez-vous directement chez ce dernier ? Y allez-vous à contrecœur ou bien confiant dans le traitement que celui-ci vous proposera ?

Si vous décidez de recourir à un expert-comptable, considérez-le comme un partenaire de votre entreprise, maîtrisant des spécificités dont vous savez avoir besoin, à un moment donné en tout cas.

De la même manière qu'avec un médecin, choisissez-vous le plus proche de chez vous par commodité ? Le plus proche de votre travail ? Ou plutôt celui dont vous avez reçu de bonnes recommandations uniquement ? Peut-être qu'en fonction de votre problématique, vous allez en voir plusieurs ? Et enfin, conservez-vous avec lui un lien pérenne ou êtes-vous disposé à changer à chaque fois ?

Pour choisir le lieu, les Pages Jaunes et le site Internet du Conseil de l'ordre référençant les experts-comptables habilités à exercer seront vos outils prioritaires.

Si vous optez pour le bouche-à-oreille, parlez-en avec d'autres entrepreneurs pour obtenir des recommandations en gardant toutefois à l'esprit que vos besoins propres ne sont pas forcément ceux d'un autre entrepreneur.

Affinez ensuite votre choix en examinant le type de clientèle que l'expert-comptable gère. En effet, celui-ci aura pu développer une expérience plus vaste dans un type d'activité et moins dans une autre. Si votre projet d'entreprendre consiste à monter une activité individuelle, créer un restaurant ou lancer une start-up par exemple, l'expérience peut faire la différence.

Échanger avec l'expert-comptable vous permettra de vérifier si vos besoins sont compris et intégrés par ce dernier. Outre les aspects techniques, il s'agit de l'organisation, la disponibilité, la souplesse, et l'ouverture d'esprit.

Attention, l'expert-comptable n'est en général pas le comptable avec lequel vous serez le plus souvent en contact.

POUR RÉSUMER

– L'expert-comptable n'est pas obligatoire, mais pour peu que l'on en trouve un avec qui communiquer, c'est un relais précieux.

– Clarifier les missions que l'on veut confier à l'expert-comptable permet de s'assurer d'obtenir de l'aide sur les besoins exprimés.

– En fonction des priorités que l'on se fixe, échanger avec d'autres entrepreneurs, récupérer des conseils, des retours d'expérience, affine votre vigilance, votre connaissance et votre expertise quant à votre projet.

▶ **fiche 69**
Contrôle fiscal

▶ **fiche 70**
Contrôle Urssaf

POUR ALLER PLUS LOIN

• La documentation pratique et spécialisée sur tous les aspects légaux de la gestion d'entreprise sur le site des Éditions Francis Lefebvre : http://boutique.efl.fr
• Le site du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables : www.experts-comptables.fr

Michelle Jean-Baptiste

Un avocat n'intervient pas seulement au contentieux. Il est aussi utile à chaque étape du développement de votre entreprise comme conseil ou médiateur. Création, croissance, partenariats, difficultés, cession : comment trouver l'interlocuteur idéal ? Voici quelques critères pour faire le bon choix.

CHOISISSEZ UN AVOCAT QUI RÉPONDE À VOTRE CAHIER DES CHARGES

Les avocats sont des professionnels du droit aux profils très divers. Généralistes ou spécialisés, travaillant au sein de petits cabinets indépendants ou comportant plusieurs dizaines d'associés, ils couvrent des domaines du droit aussi différents que ceux de la famille, des affaires, de l'assurance, de la restauration, du travail, de l'environnement ou de l'Internet. Il se peut d'ailleurs que vous n'ayez pas besoin d'un seul, mais de plusieurs avocats, car le professionnel qui vous a accompagné pour la création de votre société n'a peut-être pas les compétences pour rédiger un contrat de licence de marque ou un accord de confidentialité franco-chinois, par exemple. N'hésitez pas à utiliser la recommandation d'un entrepreneur qui a déjà été confronté à la même problématique et aura pu tester la compétence d'un professionnel.



CONSEIL

Établissez une liste de vos attentes et sollicitez votre avocat sur cette base pour voir s'il peut répondre réellement et efficacement à vos besoins.

N'HÉSITEZ PAS À « TESTER » VOTRE AVOCAT

On a souvent tendance à être impressionné par son avocat, or il faut le considérer comme un prestataire comme les autres et se positionner avant tout comme client de ses prestations. Pour déterminer si votre interlocuteur est l'avocat qu'il vous faut, ce dernier doit :

– Être compétent et avoir une expérience éprouvée dans le domaine pour lequel vous le sollicitez (en théorie, la déontologie de la profession précise que tout avocat est censé refuser votre dossier s'il estime ne pas avoir les compétences requises).

– Savoir vous écouter et prendre le temps nécessaire pour le faire.

– Vous questionner dans le détail sur votre projet, sur vous-même et sur vos motivations et objectifs à court, moyen et long terme.

– Avoir un langage simple et compréhensible lorsqu'il s'adresse à vous (le jargon n'a jamais été preuve de compétence).

– Être disponible et joignable facilement, que ce soit par téléphone, par e-mail ou *de visu*.



CONSEIL

Les avocats ont des emplois du temps (sur)chargés. Dès le premier rendez-vous, demandez au vôtre les jours et heures où il sera le plus facilement joignable, ainsi que son numéro de téléphone portable, et n'hésitez pas à faire le point régulièrement en indiquant les échéances importantes pour vous.

– Connaître votre secteur d'activité et les usages professionnels et juridiques qui y sont liés.

– Être transparent au sujet de ses honoraires (montant, mode de paiement).

– Être proche de vous géographiquement si vous avez besoin de consultations régulières.

– Entretenir de bons rapports humains avec vous (en clair, vous devez avoir le bon « feeling »). C'est d'autant plus essentiel si vous avez souvent à travailler ensemble sur des sujets stratégiques, confidentiels et parfois douloureux.

– Ne pas vous pousser trop rapidement au procès (cela peut être rentable pour lui, mais pas forcément pour vous).

– Garder à l'esprit le serment qu'il a prêté (pour rappel « Je jure, comme avocat, d'exercer mes fonctions avec dignité, conscience, indépendance, probité et humanité »).



CONSEIL

Vous avez la possibilité de changer d'avocat si vous vous apercevez qu'il n'est pas compétent et que votre niveau de mécontentement est très élevé, mais dans ce cas, soyez attentif à ce que le transfert de dossier se passe dans les meilleures conditions et à maîtriser les coûts engendrés.

OSEZ ABORDER LES QUESTIONS D'ARGENT DÈS LE DÉBUT

On a souvent tendance à envisager la question des coûts comme un sujet tabou, or il est impératif que vous maîtrisiez ce poste de dépense comme n'importe quelle autre charge de votre entreprise. Demandez dès le premier rendez-vous un devis à votre avocat et sa grille de tarification standard. Il doit être en mesure de vous fournir *a minima* le coût d'une consultation, des fourchettes de prix en matière de rédaction d'acte ou de contentieux et vous informer, en cas de forfait, de ce qui est compris ou non dedans.

Les honoraires étant libres, ils peuvent varier pour un même dossier de 1 à 10. Donc n'hésitez pas à solliciter plusieurs cabinets et à négocier les prix si vous les jugez trop élevés.



CONSEIL

Ne vous fiez pas aux apparences. Des prix élevés ne garantissent aucunement un niveau de qualité supérieur. Sachez que des avocats expérimentés peuvent choisir de facturer de jeunes entreprises très en deçà de la tarification applicable pour des raisons partenariales ou de déontologie.



POUR RÉSUMER

– Les avocats ont des profils et des spécialités variés. Vous pouvez être amené à travailler avec un ou plusieurs d'entre eux. Cernez bien vos attentes avant d'en solliciter un.

– Privilégiez un avocat connaissant bien votre secteur d'activité et répondant aux critères relationnels et de disponibilité, très importants pour tout entrepreneur.

– Abordez avec lui dès le début de la relation l'aspect opérationnel de sa prestation et surtout le coût. N'hésitez pas à changer si ça ne va pas !

▶ fiche 6
Identifier les barrières réglementaires

▶ module 4

POUR ALLER PLUS LOIN

Ader, H., Damien, A., *Règles de la profession d'avocat*, Dalloz, 2014.

Jean-Marc Tariant

Le banquier tient une place particulière dans le conseil et l'accompagnement de l'entrepreneur, tout au long de la vie de l'entreprise. De prime abord, toutes les banques se ressemblent ; pourtant, elles diffèrent en termes d'offre de services et de clientèle visée. Visez un partenaire financier correspondant à votre projet et à votre personnalité.

LES SERVICES ATTENDUS D'UNE BANQUE

Les missions des banques sont essentiellement les suivantes :

- traitement des flux et paiements ;
- financement court, moyen et long terme ;
- octroi de garanties ;
- assurances des crédits, des biens et des personnes ;
- placements de trésorerie à court et moyen terme.

Il existe plusieurs catégories de banques et de banquiers. Pour que le nécessaire partenariat entreprise-banque fonctionne bien, il faut frapper à la bonne banque et trouver le bon interlocuteur (chargé de clientèle professionnelle pour les TPE, chargé d'affaires entreprises pour les PME de plus de dix salariés).



CONSEIL

Veillez à votre indépendance en ayant plusieurs banques, différentes à titre personnel et professionnel. Vous éviterez ainsi le cumul des encours à titre privé et professionnel et maintiendrez un pouvoir de décision local plus longtemps.

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE BANQUES

Les banques françaises de dimension internationale

BNP Paribas et la Société Générale ont toutes les deux par un actionnariat privé, une cotation en Bourse, une présence territoriale forte en France et à l'étranger, une offre de services complète de la TPE à la grande entreprise et une solidité financière reconnue.

Ce type de banque s'adresse en priorité aux entreprises à implantations multiples sur le territoire national ou à vocation internationale.

Les banques françaises de dimension nationale

LCL et le Crédit du Nord disposent d'un réseau national important, de milliers de collaborateurs dédiés au secteur de l'entreprise et d'une présence sur le territoire national très ancienne. Elles servent principalement les TPE et les PME intervenant au niveau régional ou national.

Les banques françaises de dimension régionale

Elles sont encore très nombreuses malgré la concentration opérée ces dernières années. Les principaux acteurs sont le Crédit Mutuel, la Société Générale et Banque Populaire. Leur stratégie de différenciation est clairement l'ancrage régional. Dans ces banques, on se connaît et on est connu, ceci d'autant plus que la banque est petite. On y joue la carte de la proximité. La clientèle est généralement très fidèle et les relations commerciales anciennes.

Les banques mutualistes et coopératives

Il s'agit du Crédit Agricole, du Crédit Mutuel, de la BPCE (Banque Populaire – Caisse d'Épargne), de la BFCC (Crédit Coopératif) et du Crédit Maritime.

Créées et détenues par leurs sociétaires, les banques mutualistes, composées de caisses locales et régionales, ont des stratégies et vocations avant tout régionales. Elles ont des comptes à rendre à leurs sociétaires qui sont des particuliers et des entreprises locales, pour lesquels le retour sur fonds propres et le montant des dividendes à venir n'est pas la priorité. Cela se traduit par un relationnel souvent plus humain et un plus grand soutien financier en cas de difficultés, compte tenu de leur statut et de leur terrain d'action plus limité. Si vous êtes une TPE, privilégiez-les !



CONSEIL

Le conseil de vos banques peut parfois être intéressé (maximum de rentabilité, minimum de risque)… N'hésitez pas à les mettre en concurrence et à vous appuyer sur votre expert-comptable pour prendre les bonnes décisions.

Les banques d'affaires

Elles sont quatre : Natixis filiale de la BPCE et CA CIB filiale du Crédit Agricole s'adressent l'une et l'autre aux entreprises de plus de 80 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elles disposent d'équipes spécialisées sur les financements et les opérations structurées et d'un solide réseau international.

La Palatine, filiale de la Caisse d'Épargne, présente sur tout le territoire national, et Arkea Entreprises, filiale du Crédit Mutuel, présente sur l'ouest et le quart sud-est de la France, sont spécialisées sur le marché des « belles PME » et offrent des services de qualité à leur clientèle.

Les banques étrangères

HSBC est la seule banque étrangère présente aujourd'hui de manière significative sur tout le territoire. Elle se positionne auprès des TPE et PME et vise une clientèle moyen-haut de gamme. Compte tenu de son positionnement et de sa dimension internationale, HSBC a la réputation d'être rigoureuse en termes d'octroi de crédit et de suivi du risque.

Les nouveaux venus

La Banque Fiducial, créée en 2014, propose tous les services courants d'une banque généraliste. Elle s'adresse en priorité aux TPE de moins de dix salariés.

La Banque Postale a pour sa part lancé en 2015 une offre bancaire à destination des TPE et PME comprenant un compte courant avec chéquier et carte bancaire, une facilité de caisse, des placements de trésorerie et des prêts moyen terme sous forme de crédit-bail.

L'indispensable Bpifrance

Cette banque publique intervient à toutes les étapes de la vie d'une entreprise et s'adresse à toutes les tailles d'entreprise : TPE, PME, ETI, Grande entreprise. Son offre de services comprend la garantie des crédits, les subventions, les prêts court, moyen et long terme, et l'intervention en fonds propres. Il s'agit du partenaire principal des entreprises innovantes.



POUR RÉSUMER

– Il existe une très large gamme de banques.

– Choisissez un, et de préférence plusieurs partenaires, correspondant à vos besoins et à votre culture d'entreprise.

– Vous devrez rechercher en priorité chez vos interlocuteurs la bonne compréhension de votre métier et la réactivité dans le traitement de vos opérations et demandes.

▶ **fiche 38**
L'expert-comptable

▶ **fiche 62**
Les différentes formes de crédit moyen et long terme

▶ **fiche 63**
Les différentes formes de crédit court terme

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique des relations banques-entreprises*, Eyrolles, 2011.

41 COMMENT CHOISIR VOTRE ASSUREUR ?

Michelle Jean-Baptiste

Parce qu'une entreprise est exposée à de nombreux risques, le recours à une assurance est indispensable. Certaines activités induisent même de souscrire obligatoirement à une assurance professionnelle. Cependant, les offres de contrat étant variées et souvent complexes, soyez vigilant et n'hésitez pas à faire jouer la concurrence.

ÉVALUEZ LES RISQUES QUE VOUS SOUHAITEZ COUVRIR

Pour sélectionner le ou les contrats les plus adaptés, commencez par examiner avec attention votre situation, votre activité, les risques que vous souhaitez couvrir et les garanties à obtenir.

Posez-vous les questions suivantes :

– Que souhaitez-vous protéger ? Vous, votre personnel, votre entreprise, vos biens ?

– Votre activité est-elle réglementée ? Vous oblige-t-elle à souscrire à une assurance du fait des risques induits ?

– Détenez-vous ou fabriquez-vous du matériel devant faire l'objet d'une protection particulière ?

– Quels types de dommages (c'est-à-dire de perte, de destruction, d'atteinte corporelle, de manque à gagner) souhaitez-vous couvrir ?



CONSEIL

Ne sous-estimez jamais les risques auxquels vous vous exposez et ne choisissez pas de faire des économies sur le poste « assurance » de vos dépenses, vous finiriez par le regretter.

CHOISISSEZ UN PROFESSIONNEL RÉACTIF

Le monde de l'assurance regorge d'interlocuteurs très différents tels que :

– L'assureur : cet organisme est habilité à pratiquer des opérations d'assurance en organisant la mutualisation des risques au sein de la communauté des assurés et s'engage, en cas de réalisation de ces risques, à couvrir les pertes financières éventuelles de ses assurés dans la limite de la convention qu'ils ont fixée ensemble.

– L'agent général d'assurances : c'est un travailleur indépendant ou agissant dans le cadre d'une société qu'il a reprise ou créée qui représente une société d'assurances dans un secteur géographique déterminé et dont le métier est de conseiller et de gérer les contrats de ses clients.

– Le courtier en assurances : il conseille ses clients et négocie pour eux les contrats avec les sociétés d'assurances sélectionnées par ses soins ou par ses clients.

– Le mandataire d'assurances : il a reçu un mandat d'une (ou plusieurs) entreprise d'assurance pour la (ou les) représenter et distribuer ainsi ses (ou leurs) produits.

Privilégiez le professionnalisme et le contact humain de votre interlocuteur et, surtout, misez sur la disponibilité et la réactivité, car lorsque le sinistre survient, il faut savoir réagir vite.



CONSEIL

Renseignez-vous avant de vous engager et faites jouer la concurrence, car les différences de traitement et de couverture peuvent s'avérer très importantes d'un professionnel à l'autre.

IDENTIFIEZ LES DIFFÉRENTS CONTRATS EXISTANTS

En fonction de votre activité et des dommages que vous souhaitez couvrir, vous serez amené à conclure un ou plusieurs des contrats suivants :

- le contrat d'assurance homme clé ;

- l'assurance RCMS (responsabilité civile des mandataires sociaux) ;
- la RCP (assurance responsabilité civile professionnelle) ;
- l'assurance perte d'exploitation ;
- l'assurance professionnelle informatique ;
- la complémentaire santé entreprise ;
- l'assurance chômage dirigeant ;
- la responsabilité civile dirigeant ;
- l'assurance-crédit entreprise ;
- la RCAE (responsabilité civile atteinte à l'environnement) ;
- ou encore l'assurance locaux professionnels.



CONSEIL

Si vous vous êtes vu refuser l'une des assurances suivantes : responsabilité civile automobile, assurance construction, assurance des catastrophes naturelles ou assurance de la responsabilité civile médicale, saisissez le Bureau Central de Tarification. C'est gratuit.

SCRUTEZ VOS CONTRATS À LA LOUPE

Ne signez votre contrat d'assurance que lorsque vous aurez regardé de près les clauses relatives :

– À l'objet de la garantie : quels sont les risques effectivement assurés, les activités, les biens et les dommages garantis ?

– Au fait générateur : quel événement entraînera la mise en jeu de la garantie ?

– Au montant des garanties : valeur vénale ou de remplacement du bien, frais de réparation ? Avec ou sans plafond ?

– Aux dates effectives de mise en paiement de l'indemnisation et de bénéfice de la garantie : existe-t-il un délai de carence ?

– À la franchise (montant forfaitaire ou stipulé sous forme de pourcentage du dommage qui est déduit du montant de l'indemnité due par l'assureur et que l'assuré conserve à sa charge).

– Aux conditions de garantie qui subordonnent la garantie de l'assureur comme la vérification périodique des installations électriques pour la garantie incendie par exemple.

– Aux exclusions de risques. Il peut s'agir d'exclusions légales comme la faute intentionnelle de l'assuré ou d'exclusions conventionnelles comme celle d'une police dégâts des eaux, qui prévoit de ne pas indemniser les dommages causés par l'humidité, la buée ou la condensation par exemple.

– À la durée du contrat et aux causes de sa rupture (résiliation à terme ou anticipée).



CONSEIL

Veillez à actualiser vos données auprès de votre compagnie d'assurances en fonction de l'évolution de votre activité, du nombre de vos salariés, de l'acquisition de nouveaux matériels ou encore d'un déménagement.



POUR RÉSUMER

– Faites le point sur les risques que vous encourez et les garanties que vous souhaitez obtenir. N'essayez pas de faire des économies sur ce poste…

– Choisissez des interlocuteurs et des contrats réellement adaptés à vos besoins. Faites jouer la concurrence !

– Ne vous engagez qu'en parfaite connaissance de cause : lisez attentivement vos contrats.

▶ **fiche 5**
Connaître son marché et formaliser son offre

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le site de la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance) : www.ffsa.fr
- Le site du Bureau Central de Tarification : www.bureaucentraldetarification.com.fr

Émilie Devienne

La création d'entreprise comprend bien des étapes et sollicite bien des experts. Parmi les ressources disponibles, le coaching. Cet accompagnement permet à la personne qui porte un projet en elle de questionner ce choix, de veiller à limiter ses angles morts, de surmonter ses peurs et de réunir toutes les conditions concourant à sa réussite.

SE SITUER DANS SON HISTOIRE

Surprise : le créateur d'entreprise n'existe pas. La création d'entreprise, oui. Le sens de cette assertion tient en ceci : chaque parcours est singulier et le coaching doit vous aider à situer ce projet dans votre histoire tant personnelle que professionnelle. L'accompagnement que vous êtes fondé d'attendre de la part d'un coach devra tenir compte de cette chronologie. S'agit-il de votre première expérience à titre de créateur d'entreprise ou non ? À quel âge y avez-vous donné libre cours ? Vous lancez-vous dans ce projet après un licenciement ? Prévoyez-vous de prendre des associés ? Ce projet est-il celui d'une vie et vous attendiez la quarantaine ou davantage pour le mettre en œuvre ? Interrogez-vous aussi sur vos responsabilités et les engagements financiers auxquels vous êtes tenu.

Pour choisir votre coach, fiez-vous au bouche-à-oreille et, si vous n'avez personne autour de vous pour vous donner les coordonnées d'une personne fiable, tournez-vous vers un organisme professionnel type Société Française de Coaching, EMCC (European Mentoring and Coaching Council) ou International Coach Federation.



CONSEIL

Les membres des associations professionnelles s'engagent à respecter un cadre éthique et déontologique qui doit, en principe, éviter toute dérive. Bien sûr, de très bons coaches n'en sont pas membres, mais dans le doute, abstenez-vous.

AJOUTER DU SENS... AU SENS

Votre coach doit vous écouter et vous amener à préciser l'enjeu de la création de votre entreprise. Souvent, celui-ci sera multiple. Cela vous permettra de ne pas devenir ou redevenir entrepreneur pour de mauvaises raisons (vous inscrire malgré vous dans une lignée familiale, éviter un chômage de longue durée, surfer sur une vague sans y croire plus que cela, etc.), mais bien parce que ce choix est vôtre, pleinement vôtre.

IDENTIFIER SES RESSOURCES

Se bercer d'illusions est dangereux. À l'inverse, concrétiser un rêve peut contribuer à votre bonheur. Cela vaut la peine de prendre le temps de faire le tour des ressources tant matérielles que, voire surtout, relationnelles et intellectuelles, gages de votre réussite.

Votre coach pourra vous aider à identifier qui peut vous soutenir (surtout celles et ceux auxquels vous n'auriez pas songé spontanément), les compétences dont vous disposez (surtout celles que vous pensez naturelles quand elles constituent au contraire un atout rare) et les pistes pour vous doter des moyens humains, intellectuels et financiers encore manquants.

Le coaching sera l'espace de progrès permettant l'émergence de vos potentiels. Il s'agit de mettre en cohérence vos acquis, vos ressources et vos ambitions. Par les échanges avec votre coach, vous allez savoir combiner vos qualités de leader (vous ne deviendriez pas créateur

d'entreprise sans ce charisme et cette audace bien réfléchie) avec votre nouvelle posture de dirigeant d'entreprise.



CONSEIL

Réfléchissez, avec votre coach, à votre vision de vous-même. Vous sentez-vous plus créateur d'entreprise que dirigeant ? Dirigeant ou entrepreneur ? Ces questions vous aideront à trouver la cohérence indispensable entre votre projet professionnel et votre projet de vie à l'âge où vous vous engagez dans cette voie.

ACCOMPAGNER VOTRE CHANGEMENT

En créant votre entreprise, vous introduisez un changement dans votre vie et fort probablement dans celle de vos proches. Si vous décidez de vous faire accompagner par un coach, vous serez soutenu dans ce choix qui fera naître des peurs, même si ce projet répond à un désir profond en vous. Si vous avez identifié des ressources, vous serez également conduit à nommer les freins qui pourraient, consciemment ou inconsciemment, vous faire dévier de votre trajectoire. Le coaching vous offre un espace pour vous ouvrir à ces questions. Il devrait aussi vous permettre de mieux faire face au stress, ainsi qu'aux obstacles qui se mettront en travers de votre route, qu'ils soient concrets ou d'ordre émotionnel.

Enfin, si vous devez apprendre ou revoir la manière de vous positionner face à des clients, des partenaires, des sous-traitants, des collaborateurs ou des fournisseurs, vous devrez très certainement affiner également votre place au sein de votre famille. Créer une entreprise bouscule la gestion du temps, les rôles au sein du couple si couple il y a, et travailler cette dimension pendant vos séances peut s'avérer utile.

POUR RÉSUMER

– La création d'entreprise s'inscrit dans un *continuum* de vie dont il faut connaître au mieux les contours pour donner toutes ses chances de réussir à la structure en construction.

– Le coaching permet notamment de mieux se connaître, préciser son objectif, savoir communiquer, préserver ses intérêts sans affecter la qualité de son environnement de travail, apprendre à faire confiance et à se faire confiance, etc.

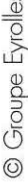
– Le coaching s'exerce dans un cadre confidentiel et bienveillant sans être conciliant.

▶ **fiche 44**
Pourquoi avoir un parrain ou un mentor ?

▶ **fiche 45**
Pourquoi avoir un confident ?

POUR ALLER PLUS LOIN

• *Les Fiches outils du coaching* (dir. Devienne, É.), Eyrolles, 2015.
• Cerf, M. , Devienne, É., *Envie de changer*, Larousse, 2008.



COMMENT CHOISIR VOTRE TRADUCTEUR-INTERPRÈTE ?

Michelle Jean-Baptiste

Pour développer vos affaires à l'international ou échanger ponctuellement avec un client, un fournisseur, un employé, etc., le recours au traducteur et/ou à l'interprète peut s'avérer crucial. À qui s'adresser ? Sous quelles conditions ? Voici quelques critères pour sélectionner le bon profil.

PRIVILÉGIEZ LES PROFESSIONNELS

Parler deux, trois, voire huit langues ne fait pas de vous, de votre meilleur ami enseignant ou de votre ancien collègue polyglotte un professionnel capable de restituer les bons mots, le style ainsi que les nuances inhérents à toute langue et surtout à toute culture. Dans tous les cas, privilégiez toujours les professionnels. Il en existe deux types : les traducteurs et les interprètes qu'il vous faudra sélectionner en fonction de vos besoins.

Alors que le traducteur traduit, la plupart du temps à distance, un texte écrit avec toute latitude pour faire des recherches et retravailler sa copie, l'interprète, lui, traduit des discours oraux, en simultané, c'est-à-dire « à chaud » et à l'oral.

Le traducteur a les compétences d'un véritable auteur tout en garantissant une grande fiabilité et un respect des nuances de la langue et des termes utilisés par le rédacteur du texte original qu'il ne doit trahir ni sur le fond ni sur la forme. L'interprète quant à lui doit traduire et transposer les nuances en temps réel, rapidement, au rythme d'une conversation ou d'un discours « normal », en tenant compte des réactions de ses interlocuteurs.



CONSEIL

Attention aux outils de traduction automatique en ligne ! Le résultat peut s'avérer des plus obscurs. Une relecture et une révision par un professionnel seront toujours nécessaires.

SÉLECTIONNEZ LE TRADUCTEUR ADAPTÉ

On ne traduit pas un contrat de travail comme une publicité pour un mascara ou un discours sur le génome humain. Expliquez toujours en amont au professionnel le contexte de la traduction et choisissez-le en fonction du type de document ou d'activité visé, surtout lorsque l'enjeu est important.

Quels que soient le style, la taille ou la forme du texte à traduire, votre traducteur doit :

– Être compétent et avoir une connaissance approfondie des deux langues travaillées ainsi que des cultures associées et des sujets abordés.

– Traduire vers sa langue maternelle, car il en maîtrise toutes les nuances et les subtilités.

– Faire preuve de rigueur, de précision, d'autonomie et d'organisation.

– Avoir des qualités rédactionnelles adaptées à votre secteur d'activité et aux usages professionnels et juridiques liés.



CONSEIL

Faites toujours traduire vos contrats et documents légaux par un traducteur spécialisé qui devra, outre sa maîtrise dans les langues source et cible, avoir des connaissances avancées en droit comparé, voire être assermenté ou agréé par les tribunaux ou institutions officielles auprès desquels vous aurez à fournir les documents traduits.

CHOISISSEZ LE BON INTERPRÈTE

Le travail d'interprétation est délicat, car sans l'interprète, la communication entre les interlocuteurs étrangers ne peut avoir lieu.

Pensez toujours à utiliser un langage simple, à privilégier les phrases courtes et à vous adresser visuellement à votre interlocuteur aussi pendant vos échanges ; vous resterez ainsi maître de l'entretien et pourrez « repérer » d'éventuels décalages ou incompréhensions. Les silences, le ton de la voix et la gestuelle s'avéreront souvent des indicateurs très utiles.

Votre interprète doit donc :

– Être formé et diplômé dans les deux langues travaillées et en interprétation.

– Posséder une grande culture générale et être intellectuellement agile.

– Être biculturel afin de tenir compte des us et coutumes des parties prenantes.

– Respecter le code de déontologie et de conduite professionnelle des interprètes, à savoir les principes de neutralité, de fidélité et de secret professionnel.

– Résister au stress et à la pression.

– Être un véritable trait d'union entre vous et votre interlocuteur.



CONSEIL

Choisissez toujours un interprète maîtrisant totalement les expressions idiomatiques très utilisées à l'oral. Un bon interprète traduira spontanément « *Don't count your chickens before they're hatched* » par « Il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué » et non « Ne comptez pas vos poulets avant qu'ils ne soient éclos »…

RESPECTEZ LES OBLIGATIONS LÉGALES APPLICABLES

Une fois le traducteur ou l'interprète choisi, qu'il travaille en France ou à l'étranger, assurez-vous qu'il exerce sa profession en toute légalité. Informez-vous de son statut. Est-il salarié, en portage ou travailleur indépendant ? Dans tous les cas, rédigez un contrat clair précisant l'étendue de sa mission, le planning et la rémunération envisagés.

Les traducteurs sont protégés par le droit de la propriété intellectuelle ; lorsqu'ils traduisent en faisant preuve de création originale, ils sont susceptibles de percevoir des droits d'auteur. De même, la prestation de l'interprète étant destinée exclusivement à l'audition directe et immédiate, si vous comptez enregistrer l'interprétation, il faudra obtenir l'accord préalable écrit de l'interprète concerné.

POUR RÉSUMER

– Les traducteurs et les interprètes proposent des prestations de traduction complémentaires à l'écrit ou à l'oral.

– Vous pouvez être amené à travailler avec plusieurs d'entre eux dans des configurations et pour des missions variées.

– Privilégiez un professionnel connaissant bien votre secteur d'activité et la terminologie métier inhérente et avec lequel vous aurez conclu un contrat de prestation clair, détaillé et conforme aux obligations légales applicables.

▶ fiche 13
Comment protéger vos innovations ?

▶ fiche 15
Comment choisir et protéger le nom de votre entreprise ?

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le site du syndicat national des traducteurs professionnels : www.sft.fr
- Le site de l'association française des interprètes et traducteurs en langue des signes : www.afils.fr

Michelle Jean-Baptiste

L'appui d'un entrepreneur bienveillant, dénommé parrain ou mentor, qui vous apportera son point de vue, partagera son expérience et saura vous conseiller, peut s'avérer extrêmement précieux. Voici une présentation des avantages, des formes et des modalités de fonctionnement de cet accompagnement.

UN EFFET « BOOSTER » POUR L'ENTREPRENEUR

Le chef d'entreprise est souvent seul pour prendre ses décisions, faire face aux doutes ou aux difficultés qui l'assaillent. Même s'il bénéficie de l'accompagnement de professionnels, il ne trouve pas toujours la possibilité d'échanger librement avec un pair ayant vécu la même expérience entrepreneuriale que lui. Or pouvoir échanger avec une personne plus expérimentée, ayant traversé les mêmes épreuves et déployé des solutions pratiques peut être très utile.

Le parrain, mentor (ou tuteur), est un chef d'entreprise ou un cadre expérimenté toujours en activité ou retraité qui met à disposition de son « mentoré » ou « filleul » du temps, de l'écoute, de l'appui et son réseau. Son action est purement bénévole, son objectif étant de partager son expérience et de participer au développement entrepreneurial ou innovant de l'entrepreneur accompagné sans entrer dans une relation d'investissement ou de prestataire de services.

UNE ACTION SPONTANÉE OU ORGANISÉE BASÉE SUR LA CONFIANCE

Parfois la mise en œuvre de cette relation désintéressée se met en place spontanément « hors cadre » suite à une rencontre professionnelle ou à une mise en relation dans le réseau personnel de l'entrepreneur. Les parties prenantes vont se rencontrer de manière ponctuelle et aléatoire au gré de leurs envies et de leurs emplois du temps. Aucun contrat, ni aucune charte ne sont signés. L'accord est tacite. Les obligations du parrain et du filleul sont morales.

Parfois la mise en œuvre de la relation est initiée et organisée au sein de plateformes d'appui à l'entrepreneuriat (associations, clubs d'entrepreneurs, chambres de commerce, chambres de métiers, structures d'appui à la création d'entreprises). Deux beaux exemples peuvent être cités dans ce sens : France Initiative (réseau associatif de financement des créateurs d'entreprise) et son guide du parrainage des créateurs d'entreprise ; la plateforme développée par l'Institut du Mentorat Entrepreneurial (IME).

Dans ces deux cas, un contrat est signé entre les parrains/marraines-filleuls ou mentors/mentorés avec des objectifs, une durée, des modalités plus précises d'accompagnement et une charte ratifiée.

LE PARRAINAGE DU RÉSEAU FRANCE INITIATIVE

La Charte du parrainage développée par France Initiative indique par exemple que le but du parrainage est de « renforcer les chances de succès du projet porté par un créateur par la mise à disposition du savoir-faire et du professionnalisme d'un chef d'entreprise expérimenté ou d'un cadre de direction ». Le parrain s'engage à nouer une relation personnalisée avec son filleul pour lui permettre « de bénéficier de son expérience, de sa notoriété et de son réseau relationnel. »

La finalité est la réussite professionnelle de l'entrepreneur. Le but est la rentabilité durable de son entreprise. « Le but du parrainage est d'amener le créateur à agir en chef d'entreprise : développer son autonomie, rompre le classique isolement du créateur, savoir s'appuyer sur un réseau, passer du statut de salarié, où il fallait appliquer, à celui de chef d'entreprise, où il faut décider. »

Le parrain s'engage « à aider le créateur à gérer son activité et à résoudre les problèmes, mais aussi à le rassurer, à l'orienter, à le soutenir, voire, dans un premier temps à l'aider à gérer » et est assuré par la plateforme et le réseau mis en place par France Initiative qu'il nouera avec son filleul une relation personnalisée d'un, deux ou trois ans, selon les besoins.

LE MENTORING DE L'INSTITUT DU MENTORAT ENTREPRENEURIAL (IME)

Dominique Restino, Président de l'IME France, précisait dans une interview de janvier 2013 de Stéphane Soumier sur BFMbusiness : « *Nous accompagnons ceux qui ont envie de grandir et qui* a priori *ont les moyens de grandir (…) Nous voulons faire en sorte que l'entrepreneur qui va croître ne soit pas seul à la tête de son entreprise.* »

L'IME propose donc « un échange, voire un transfert, d'expériences entre deux entrepreneurs à la tête d'entreprises qu'ils ont créées ou reprises avec, d'un côté, un mentor qui a connu et passé avec succès les caps de croissance rapide de son entreprise et, de l'autre, le mentoré qui est dans la première ou seconde phase de croissance de son entreprise. » Pendant dix-huit mois, le mentoré bénéficie de rendez-vous mensuels avec son mentor, du suivi régulier de l'IME et d'ateliers mensuels portant sur des thématiques de croissance.

Loin de toute ingérence dans la gestion de l'entreprise de son mentoré, le mentor l'écoute avec bienveillance, lui pose des questions et l'aide à ouvrir son champ de réflexion. Au final, c'est le mentoré qui prend seul les décisions. Le mentor n'a pas le droit d'investir dans l'entreprise de son mentoré pendant les deux ans suivant la fin de la relation mentorale, évitant ainsi tout conflit d'intérêts.

POUR RÉSUMER

– Vous pouvez bénéficier de l'écoute, de l'appui et du réseau d'un parrain, tuteur ou mentor entrepreneur bénévole désireux de partager son expérience avec vous.

– Si vous n'avez pas identifié un tel profil dans votre entourage, sachez qu'il existe des plateformes dédiées à la mise en relation de parrains/mentors avec leurs filleuls/mentorés.

– N'hésitez pas à les solliciter, vous y gagnerez tant à titre personnel que pour le développement de votre entreprise.

▶ **fiche 42**
Le coaching au service du créateur d'entreprise

▶ **fiche 45**
Pourquoi avoir un confident ?

POUR ALLER PLUS LOIN

- *Le Guide du parrainage des créateurs d'entreprise*, édité par France Initiative.
- Le site de France Initiative : www.initiative-france.fr
- Le site de l'IME : www.af-ime.fr

Michelle Jean-Baptiste

Se confier, oser dire quand ça va mal, lorsque l'on rencontre des difficultés mais aussi lorsque de beaux projets ou de nouveaux défis se profilent à l'horizon. Cela pourrait sembler hors propos dans le cadre de ces fiches outils et, pourtant, le volet amical dans l'environnement entrepreneurial est essentiel.

UNE QUESTION DE CONFIANCE

Encore une fois, l'entrepreneur est seul et doit faire face quotidiennement à toute une série de problèmes à gérer : financiers, commerciaux, relationnels, juridiques, fiscaux. Il doit souvent faire « bonne figure », porter le masque du « tout va pour le mieux », car il n'est pas toujours bienvenu de se plaindre auprès de ses associés, de ses clients, de ses salariés ou de ses prestataires. À qui dire que l'on en a assez, même si c'est pour redémarrer plein d'enthousiasme quelques heures plus tard ? À qui dire que les nuits sont trop courtes et les commandes pas aussi nombreuses qu'on l'espérait ? Au confident. Mais qui est-il ? Qui est-elle ?

Du latin *confidens* (à qui l'on fait confiance), il s'agit précisément d'une personne de confiance c'est-à-dire dont on sait qu'elle ne répétera pas ce qu'on lui aura dit et surtout qui ne vous juge pas, vous écoute et vous appuie avec bienveillance. En clair, le confident est une oreille attentive qui vous permet de dire la réalité de votre ressenti et en même temps qui, « parce qu'il vous aime bien », saura aussi vous donner son point de vue de manière constructive. Ce peut être votre conjoint, votre frère, votre grand-mère, votre voisin de palier, votre ami d'enfance… peu importe. En tout cas, c'est quelqu'un qui vous comprend.

UN POINT DE VUE EXTÉRIEUR « HORS BUSINESS » ET BIENVEILLANT

Le confident n'a pas vocation à être un professionnel du chiffre, du droit ou de votre domaine d'activité. Son profil est celui de l'ami qui s'intéresse avant tout à vous en tant que personne et non en tant que chef d'entreprise et qui saura par conséquent mieux que quiconque être le candide qui vous posera les bonnes questions « vu de l'extérieur » avec recul. Il saura aussi vous alerter sur les risques que vous prenez à titre personnel notamment en termes de santé.

Alors ne jetez pas tout de suite du revers de la main ou avec une phrase toute faite du style « Je sais ! » ou « Tu me l'as déjà dit » les alertes sérieuses qui vous sont envoyées lorsque votre confident vous dit « tu as maigri », « tu as l'air fatigué », « pense à te reposer », « pense à déjeuner », « pense à dormir ». Il ou elle est peut-être la voix sage qui vous évitera de trop tirer sur la corde et de prendre des risques inconsidérés avec votre santé ou dans votre vie personnelle.



CONSEIL

Soyez attentif à tous les retours que votre confident pourrait vous faire. Prenez le temps de l'écouter, y compris en matière de marketing ou de ressources humaines, car son point de vue, dégagé de tout intérêt professionnel, peut vous apporter la dose de bon sens utile à toute prise de décision.

UN PROFIL PO-SI-TIF

Certes, le confident peut être utile pour s'épancher quelquefois, mais cela ne doit pas être sa seule fonction. Il ne doit pas avoir non plus pour unique mission de vous conseiller de vous coucher plus tôt et de manger des légumes ou de vous rappeler le principe de réalité du

Cas pratique

Une réunion organisée, à raison d'une fois par mois, entre plusieurs entrepreneurs dans un esprit de bienveillance peut suffire à mettre en perspective les actions de chacun et à permettre à chaque participant d'exprimer ses interrogations, ses doutes, mais aussi d'échanger des astuces utiles, de tester de nouvelles stratégies et de trouver de l'appui et du soutien. Ces rencontres organisées le week-end, en matinée ou en soirée, sont aussi l'occasion tout en se confiant les uns aux autres de « brainstormer » de manière efficace sur ses projets et de développer son réseau et ses ressources tout en douceur.

marché si vous êtes un grand rêveur. En clair, votre confident idéal ne doit pas être un rabat-joie, mais quelqu'un de positif, de proactif et de sincère, avec qui échanger est revigorant et productif. Pensez à cette citation de Mark Twain : « *Tenez-vous loin des gens qui tentent de diminuer vos ambitions. Les "petites" personnes font toujours cela, mais les "grandes", elles, vous font sentir que vous pouvez également devenir génial.* »[1] De même, l'homme politique et écrivain anglais Philip Dormer Stanhope nous rappelle que « *l'amitié ne produit jamais de bons fruits sans la réciprocité* »[2].

ET POURQUOI PAS UN MINI-COLLECTIF ?

Cela dépasse le cadre de la relation amicale en tête-à-tête mais peut remplir la même fonction : les actions de co-développement. Un petit groupe d'entrepreneurs et/ou d'amis se réunit régulièrement et se « challenge » autour des projets de chacun. Ces petits groupes où chacun est le confident des autres peuvent se créer spontanément dans le prolongement des incubateurs et autres pépinières d'entreprises ou bien à l'initiative d'une personne motivée.

1. Issue de *Huckleberry Finn* (1884).
2. Extrait de Lettres et pensées (1774).

POUR RÉSUMER

– Parmi les personnes de votre entourage essentielles à votre équilibre, pensez à la personne de confiance avec qui échanger sur la réalité de votre business et vos états d'âme.

– Par son écoute active et bienveillante, votre confident vous permet *a minima* de faire s'échapper un peu de la vapeur comprimée dans votre « cocotte-minute entrepreneuriale ».

– Au mieux, il vous fait entrevoir de nouvelles perspectives de développement personnel et professionnel.

▶ **fiche 42**
Le coaching au service du créateur d'entreprise

▶ **fiche 44**
Pourquoi avoir un parrain ou un mentor ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Marsan, C., Simon, M., Lavens, J., Chapelle, G., Saint Girons, S., Gérard, T.-E., Julien, É., *L'intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain*, Éditions Yves Michel, 2014.

Michelle Jean-Baptiste

Dans la vie entrepreneuriale, on ne peut faire l'économie de tous les conflits avec ses fournisseurs, clients, salariés ou associés. Vient le moment où la situation est bloquée et où la seule issue semble celle du contentieux. Pourtant, il existe un moyen plus pacifique et rapide de trouver un accord : la médiation.

UN MODE DE RÉSOLUTION SOUPLE ET PACIFISTE DES CONFLITS

L'ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011 définit la médiation comme « tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige ». Elle peut être mise en place soit à la faveur d'une clause prévue à cet effet dans un contrat, soit lors d'une procédure judiciaire, ou dès l'apparition de tout conflit.

Il en existe trois types :

– La médiation conventionnelle décidée d'un commun accord par avance dans le contrat qui unit les parties ou après coup lorsque le conflit est survenu mais qu'aucune procédure judiciaire n'a encore été initiée.

– La médiation judiciaire pénale ou civile qui intervient alors qu'une procédure judiciaire est déjà initiée.

Au pénal, il s'agit d'une mesure alternative aux poursuites pénales relevant de la seule décision du procureur de la République. Le médiateur pénal ou « médiateur du procureur de la République » vise à rapprocher les parties afin d'assurer la réparation du dommage subi par la victime, mettre fin au trouble résultant de l'infraction et contribuer au reclassement de l'auteur des faits. L'avantage de la médiation pénale ? Ne pas conduire à l'inscription de condamnation sur le casier judiciaire de l'auteur des faits.

Au civil, en France, les professionnels du droit, et notamment l'avocat, sont tenus d'en informer leurs clients. Elle peut être organisée par les parties elles-mêmes, ou sous l'égide d'un juge qui peut rendre une ordonnance de médiation en cas d'accord des deux parties. Lorsque le conflit a trouvé sa solution, le médiateur établit un rapport signé par les parties qui sera remis au juge pour homologation et aura valeur de jugement.

– La médiation administrative mise en œuvre par les administrations afin d'améliorer la qualité du service rendu à l'usager n'a pas vocation à traiter les réclamations, mais intervient après que des démarches ont été préalablement effectuées et que tous les moyens de règlement du dossier n'ont pu aboutir. À titre d'exemple, citons le Médiateur des ministères économiques et financiers pour tout litige persistant en matière d'impôts, de réclamations douanières et financières ou encore le médiateur de la République, Défenseur des droits. Cette institution de l'État indépendante peut intervenir en cas de problème avec une administration de l'État (préfecture, ministère, centre des impôts, consulat, etc.), une collectivité locale (mairie, conseils généraux et régionaux, etc.), un établissement hospitalier, un organisme chargé de la gestion d'un service public tel que Pôle emploi, l'Urssaf ou encore un gestionnaire de transports publics ou un fournisseur d'énergie.

UN INTERLOCUTEUR TIERS NEUTRE ET IMPARTIAL

La médiation peut être confiée à une personne physique (ayant suivi une formation spécifique)

ou à une association. Pour être habilité, le médiateur pénal :

– Ne doit pas exercer d'activités judiciaires à titre professionnel (par exemple, avocat) ou si c'est le cas ne pas intervenir en dehors du ressort de la cour d'appel dans laquelle il agit.

– Ne doit pas avoir fait l'objet d'une condamnation, d'une incapacité ou d'une déchéance mentionnée au bulletin n° 2 du casier judiciaire et présenter des garanties de compétence.

– Ne doit pas avoir de lien familial avec un magistrat ou un fonctionnaire de la juridiction sauf dispense accordée par le ministre de la justice.

– Doit être âgé de moins de 75 ans.

Dans tous les cas, c'est un tiers neutre, indépendant et impartial. Sa mission ? Amener les personnes à renouer le dialogue, à confronter leurs points de vue, et à rechercher avec elles les bases d'un accord durable et acceptable en fonction des intérêts de chacun.



CONSEIL

En cas de médiation conventionnelle, privilégiez un médiateur « réellement tiers », c'est-à-dire idéalement choisi par les deux parties. Si vous l'avez choisi seul, assurez-vous qu'il ne soit pas considéré par l'autre partie comme acquis à votre cause, pour ne pas diminuer toutes vos chances de résolution du conflit.

UN PROCESSUS RAPIDE ET ÉCONOMIQUE

La durée de la médiation est fixée légalement à trois mois, renouvelable une fois à la demande du médiateur ou du juge. Ce dernier peut mettre fin à la médiation à tout moment, à la demande de l'une des parties ou du médiateur, ou s'il estime que le bon déroulement de la médiation est compromis (art. 131-10 du Code de procédure civile).

Pour une médiation conventionnelle, la séance coûte entre 150 et 300 euros. Le nombre de séances varie d'une affaire à l'autre. Dans le cas de la médiation judiciaire, les tarifs à consigner et à supporter par les parties varient selon la nature de la médiation et sa durée et sont fixés par le juge.



POUR RÉSUMER

– La médiation est un mode très efficace et structuré de résolution des conflits.

– Elle présente des avantages à la fois en termes d'apaisement des tensions, de temps et de coût.

– Le médiateur doit apporter des garanties de professionnalisme, d'expérience et surtout d'impartialité, car l'issue du différend dépend à la fois de sa légitimité et de sa capacité à vous aider à trouver les bases d'un accord durable.

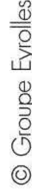
▶ fiche 39
Comment choisir votre avocat ?

▶ fiche 65
Les conflits entre associés

▶ fiche 66
Conflits avec les salariés

POUR ALLER PLUS LOIN

• Lascoux, J.-L., *Pratique de la médiation professionnelle*, ESF Éditeur, 2015.
• Le site de la Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation : www.cpmn.fr
• Le site du médiateur de la République : www.defenseurdesdroits.fr



Module 9

RECRUTER SES PRESTATAIRES ET SES SALARIÉS

La gestion des ressources humaines (GRH) regroupe un ensemble de pratiques et de règles visant à administrer, mobiliser et développer les femmes et les hommes composant une organisation, qu'elle soit entreprise publique, privée, institution ou encore association.

D'abord essentiellement centrée sur la gestion administrative du personnel, la GRH occupe désormais une place stratégique. En effet, à l'heure où toutes les entreprises proposent peu ou prou les mêmes produits, les mêmes services, de qualité équivalente et fabriqués selon les mêmes processus, avec des prix tous plus compétitifs les uns que les autres, la source de différenciation – et, par là même, la performance – ne repose plus tant sur les produits que sur les compétences des hommes et des femmes qui les composent. La GRH constitue donc un élément incontournable au bon déroulement des activités de l'entreprise. Afin de réduire les dépenses qui y sont liées, les dirigeants de TPE préfèrent gérer eux-mêmes cette fonction. Le recours à des conseils doit rester exceptionnel (car très coûteux). Tout dirigeant se doit donc d'être un « mini-DRH ».

Pour un créateur d'entreprise, définir la mission des ressources humaines est incontournable, dans la mesure où cette dernière va également lui permettre de construire des valeurs, et, donc, de structurer sa vision. Nul besoin dans un premier temps d'étendre la fonction à ses aspects les plus complexes, comme on peut les retrouver dans les grandes multinationales (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, accords générations, travail sur la marque employeur, stratégie des relations sociales, etc.). Voyons dans ce neuvième module quels sont les basiques à connaître et à maîtriser par tout créateur d'entreprise.

Laurence Bourgeois

Face à une augmentation d'activité et dès lors que le besoin de main-d'œuvre s'accroît, tout dirigeant de TPE devrait se poser la question suivante : afin de répondre à la demande dans les délais impartis, est-il préférable de sous-traiter ou bien d'embaucher ?

Recruter un salarié est une décision importante, car elle aura un impact sur la situation du créateur d'entreprise, qui deviendra employeur. Avant de donner des éléments de réponse à cette question fondamentale, il est indispensable de savoir si l'accroissement de l'activité en question est durable ou temporaire. En effet, de là vont découler les différentes options qui s'offrent à vous.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SOUS-TRAITANCE

La sous-traitance est une opération par laquelle un dirigeant confie, sous sa responsabilité, à une personne appelée sous-traitant, l'exécution de tout ou partie de sa production ou de la réalisation d'un contrat.

Pour une TPE, ce mode de gestion offre de nombreux avantages (notamment en cas de besoin ponctuel ou de situation incertaine), mais également certains inconvénients qui, par effet de miroir, correspondent aux bénéfices liés à l'internalisation des ressources, c'est-à-dire au recrutement de salariés.



CONSEIL

Le coût d'un recrutement par rapport au recours à la sous-traitance est à étudier de près. En effet, on a coutume de penser que la sous-traitance est plus chère, mais il faut absolument la comparer au coût d'un salarié qui correspond au salaire brut, auquel s'ajoute le montant des charges patronales. Et qui s'étale sur plusieurs années !

Afin de remédier à un manque de partage entre les partenaires, certains recommandent la mise en place d'une collaboration horizontale entre entreprises sous-traitantes et donneurs d'ordre. Les processus collaboratifs d'innovation partagés entre les différents acteurs les impliquent dans un projet et les font gagner en compétences et en compétitivité. Encore faut-il évacuer l'idée d'une relation verticale entre les partenaires, afin d'optimiser la relation et de créer un véritable partenariat.

Avantages de la sous-traitance	Inconvénients de la sous-traitance
Flexibilité accrue de par la délégation de tâches ou de la réalisation d'un contrat	Risque de dépendance vis-à-vis de la ou des structures sous-traitantes
Accès à des compétences, matériaux ou technologies spécifiques non disponibles en interne	Renforcement du contrôle et de la coordination pour ne pas pénaliser la qualité
Aucun impact sur les effectifs de l'entreprise	Implication plus forte des ressources humaines
Négociation du prix de la sous-traitance possible, afin de ne pas pénaliser la rentabilité de l'entreprise à long terme (meilleure maîtrise des coûts)	Pérennité et continuité des ressources humaines (la compétence appartient à l'entreprise)
Recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier	
Réduction des risques de défaillance technique	

Cas pratique

Un dirigeant d'entreprise a recouru à un sous-traitant pour un contrat d'un montant de 5 000 euros HT. N'ayant pas procédé aux vérifications obligatoires, il a été solidairement condamné à régler les cotisations du sous-traitant. À cela se sont ajoutées des peines pour travail illégal qui, en France, peuvent aller jusqu'à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende pour les personnes physiques et 225 000 euros pour les personnes morales.

LES LIMITES DE LA SOUS-TRAITANCE

Un recours massif à la sous-traitance, afin de répondre à un surcroît de travail ou simplement de prendre en charge certaines tâches spécifiques, pourrait laisser penser qu'il s'agit ni plus ni moins de travail dissimulé. Les TPE sont ainsi dans la ligne de mire des inspecteurs du travail. Afin de ne pas être poursuivi pour travail illégal, quelques prérequis s'imposent :

– Assurer une vérification du sous-traitant : tout donneur d'ordre a le devoir, pour tout contrat de plus de 3 000 euros, de vérifier que le sous-traitant est à jour de ses obligations sociales : déclaration et paiement des cotisations. Pour cela, il vous faut vérifier non seulement l'immatriculation du sous-traitant, mais également que le document est licite (sur le site de l'Urssaf).

– Ne pas déplacer le lien de subordination : de nombreuses entreprises font également appel, en sous-traitance, à des indépendants (auto-entrepreneurs, graphistes, commerciaux, etc.). Ici encore, si vous ne voulez pas vous retrouver aux prud'hommes et voir votre relation de travail requalifiée en contrat de travail dissimulé, faites attention : l'encadrement des salariés du sous-traitant comme s'il s'agissait de vos salariés constitue une preuve de travail dissimulé. Aucun lien de subordination ne doit exister entre vous et le sous-traitant.

D'AUTRES ALTERNATIVES À ENVISAGER

Une autre alternative s'offre à l'employeur qui ne souhaite pas prendre le risque d'accroître ses ressources de façon durable : l'embauche en contrat à durée déterminée (CDD) ou en intérim. Toutefois, le recours à ces types de contrats est extrêmement cadré par la législation (L. 1242-2 à 13 du Code du travail). Ainsi, ces formes de contrat ne doivent-elles pas avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Vous pourrez notamment y avoir recours :

- dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité ;
- en vue de remplacer un salarié absent dont le contrat de travail est suspendu (maladie, maternité, congé parental d'éducation).



Attention ! Tout contrat à durée déterminée qui n'entre pas dans l'un des motifs de recours légal sera susceptible d'être requalifié en CDI.



POUR RÉSUMER

– La sous-traitance représente une bonne opportunité en cas de besoin ponctuel ou de situation incertaine de votre activité.

– Une étude de coût préalable entre l'option d'un recrutement interne et celle de la sous-traitance est indispensable.

– Attention à ce que la sous-traitance ne soit pas requalifiée en travail illégal !

▶ **fiche 48**
Embauche du premier salarié

POUR ALLER PLUS LOIN

• Sur les limites de la sous-traitance : www.lepoint.fr/chroniqueurs-du-point/laurence-neuer/sous-traitance-gare-au-travail-illegal-13-01-2014-1779591_56.php
• Sur le recours aux contrats temporaires : www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/developpement-entreprise/droit-social/le-recours-au-cdd

48 EMBAUCHE DU PREMIER SALARIÉ

Laurence Bourgeois

Dans les PME ou TPE, le recrutement est stratégique. Étant donné le peu de forces en présence, le dirigeant n'a pas droit à l'erreur. Tout débute par la définition des besoins de main-d'œuvre et des profils correspondants. La gestion administrative, elle, s'appuie sur des règles légales incontournables pour l'employeur.

LES CINQ ÉTAPES DU RECRUTEMENT

Définition du ou des besoins

Avant toute embauche, interrogez-vous : les missions et les tâches à effectuer requièrent-elles l'embauche d'un salarié à temps plein ? Essayez d'évaluer en amont la charge de travail pour éviter de devoir rompre la période d'essai si le salarié en question n'avait finalement pas assez de grain à moudre.

Pour vous aider dans cette démarche, rien de tel que de rédiger une définition de fonction, afin de clarifier vos idées.



CONSEIL

Définir un poste, c'est savoir décrire :

- sa raison d'être (la mission principale) ;
- les activités et objectifs principaux ;
- les principales compétences requises qui y sont associées (savoirs techniques, savoir-faire et savoir-être) ;
- le niveau et le type de formation, ainsi que l'expérience requis (une expérience significative dans un domaine peut parfois compenser un niveau d'étude en deçà du requis idéal).

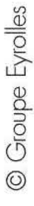
Choix du mode de recherche

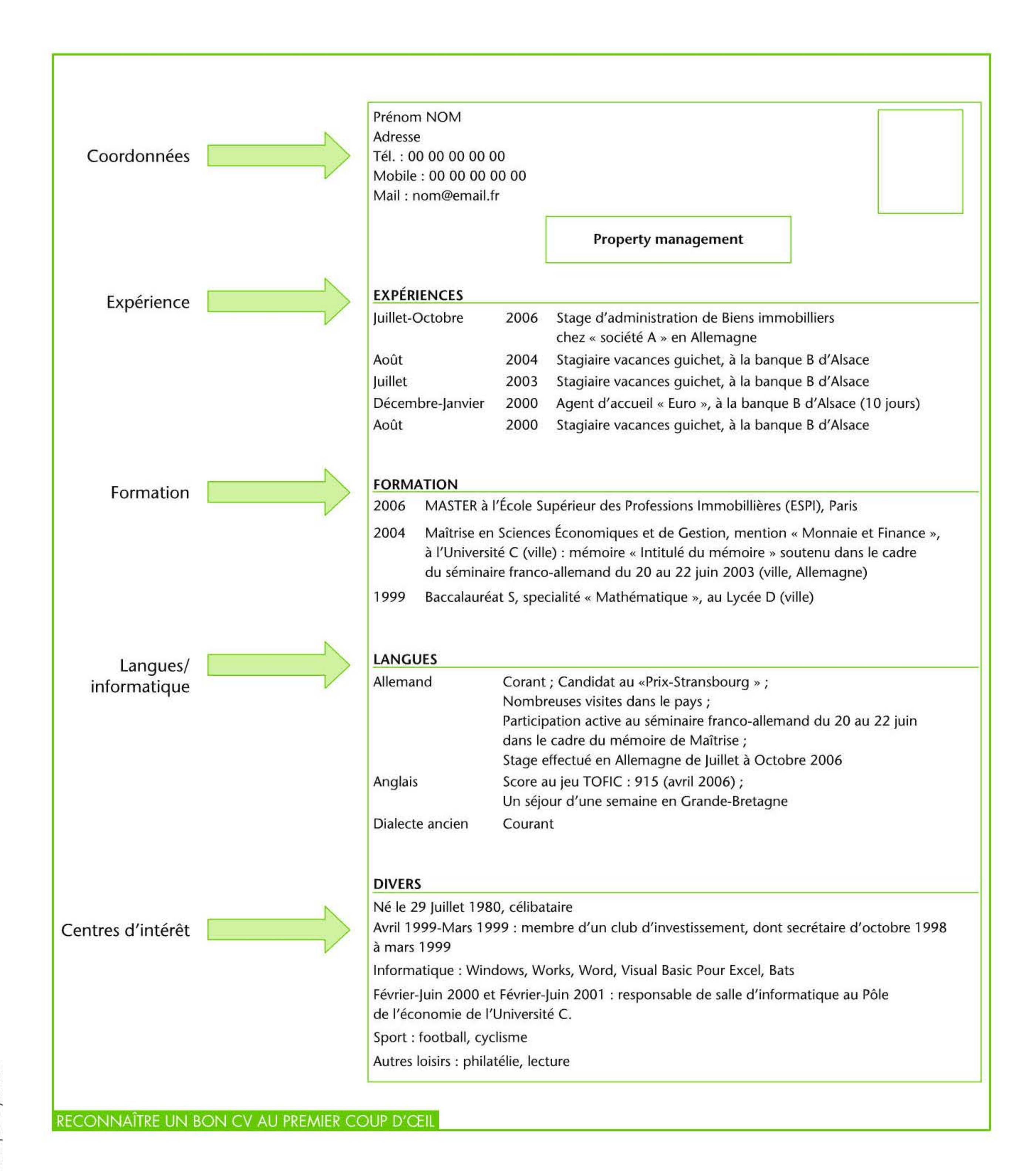
Il vous faudra viser l'efficacité et l'optimisation des coûts. Ainsi, sauf à recruter une compétence extrêmement pointue, mieux vaut gérer vous-même le recrutement plutôt que de recourir à un cabinet (qui facture en moyenne 25 % du salaire annuel brut du poste recherché). Seule l'étape du ciblage et de la recherche de candidats (*sourcing*) peut éventuellement être sous-traitée, mais renseignez-vous sur les conditions auprès des cabinets de recrutement. Il est tout à fait possible d'internaliser l'ensemble du processus, en passant une petite annonce sur les sites des syndicats de branche, sur les réseaux sociaux (LinkedIn ou Viadeo par exemple).

En cas d'internalisation, apprêtez-vous à passer du temps à éplucher les CV et apporter des réponses aux candidats non retenus. L'image de votre entreprise en dépend.

Sélection des CV

Un bon CV doit tenir sur une page. Il se doit d'être exhaustif et synthétique, sobre et structuré. Ne perdez pas de temps à lire les CV surchargés qui ne mettent pas en avant les bons éléments.




Coordonnées
Expérience
Formation
Langues/
informatique
Centres d'intérêt
Prénom NOM
Adresse
Tél. : 00 00 00 00 00
Mobile : 00 00 00 00 00
Mail : nom@email.fr
Property management
EXPÉRIENCES
Juillet-Octobre 2006 Stage d'administration de Biens immobiliers
chez « société A » en Allemagne
Août 2004 Stagiaire vacances guichet, à la banque B d'Alsace
Juillet 2003 Stagiaire vacances guichet, à la banque B d'Alsace
Décembre-Janvier 2000 Agent d'accueil « Euro », à la banque B d'Alsace (10 jours)
Août 2000 Stagiaire vacances guichet, à la banque B d'Alsace
FORMATION
2006 MASTER à l'École Supérieur des Professions Immobillières (ESPI), Paris
2004 Maîtrise en Sciences Économiques et de Gestion, mention « Monnaie et Finance »,
à l'Université C (ville) : mémoire « Intitulé du mémoire » soutenu dans le cadre
du séminaire franco-allemand du 20 au 22 juin 2003 (ville, Allemagne)
1999 Baccalauréat S, specialité « Mathématique », au Lycée D (ville)
LANGUES
Allemand Corant ; Candidat au «Prix-Stransbourg » ;
Nombreuses visites dans le pays ;
Participation active au séminaire franco-allemand du 20 au 22 juin
dans le cadre du mémoire de Maîtrise ;
Stage effectué en Allemagne de Juillet à Octobre 2006
Anglais Score au jeu TOFIC : 915 (avril 2006) ;
Un séjour d'une semaine en Grande-Bretagne
Dialecte ancien Courant
DIVERS
Né le 29 Juillet 1980, célibataire
Avril 1999-Mars 1999 : membre d'un club d'investissement, dont secrétaire d'octobre 1998
à mars 1999
Informatique : Windows, Works, Word, Visual Basic Pour Excel, Bats
Février-Juin 2000 et Février-Juin 2001 : responsable de salle d'informatique au Pôle
de l'économie de l'Université C.
Sport : football, cyclisme
Autres loisirs : philatélie, lecture
RECONNAÎTRE UN BON CV AU PREMIER COUP D'ŒIL

CDI	❑ Le CDI est « ***la forme normale et générale*** *du travail* ». Il peut être conclu à temps plein ou à temps partiel.
CDD	❑ Le CDD est conclu pour l'exécution **d'une tâche précise et temporaire** et ne peut en aucun cas pourvoir de façon durable un emploi nécessaire à la bonne marche de l'entreprise.
Intérim (travail temporaire)	❑ Il est conclu pour une durée précise, pour permettre l'exécution d'une mission. **Le salarié est embauché et rémunéré par une société de travail temporaire** qui le met à disposition d'une entreprise utilisatrice.
Contrat d'apprentissage	❑ Généralement réservé aux **jeunes de 16 à 25 ans**. Conclu pour une durée déterminée entre un apprenti et un employeur. Objectif : permettre à un jeune d'acquérir une **formation professionnelle complète**, sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel enregistré au Répertoire des Certifications Professionnelles.
Contrat en alternance	❑ Conclu pour des emplois permanents qui comportent une **alternance de périodes travaillées et non travaillées** : formateurs, secteur du spectacle, etc. CDI qui doit être autorisé par une convention ou un accord collectif/d'entreprise.

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS

Entretien de recrutement

Dans une petite structure, toute erreur en matière de recrutement peut se payer très cher. La contribution de chacun au business est essentielle (d'où la recherche de personnes motivées et engagées), et la proximité des relations implique que la personne recrutée adhère pleinement à vos valeurs.

Lors de l'entretien, vous allez chercher à identifier les compétences du candidat et à détecter son potentiel (aptitudes personnelles permettant d'évoluer vers de nouvelles responsabilités). Vous vous attacherez également à identifier :

- ses forces motrices (motivation, implication, volonté) ;
- son dynamisme intellectuel ;
- ses capacités de réalisation (organisation, sens décisionnel, etc.) ;
- ses aptitudes relationnelles et sa résistance au stress ;
- ses capacités d'adaptation ;
- son degré d'autonomie.

Pour ce faire, usez de la relance, de la reformulation (« si je comprends bien, vous voulez dire que… ») et attachez autant d'importance à la communication verbale (20 % du message) que non verbale (80 % du message étant révélé par les attitudes, les gestes, le ton de la voix, la tenue vestimentaire, etc.). Laissez parler votre interlocuteur et adoptez une écoute active, sans porter de jugements.

Proposition et contrat de travail

Si, dès l'entretien, vous avez abordé la question du salaire, avez défini les principales missions, donné le titre du poste à pourvoir et le statut auquel il est rattaché (ouvrier, agent de maîtrise,

assimilé cadre ou cadre), il ne vous restera plus qu'à formaliser le tout dans un contrat de travail qui devra comporter une liste d'éléments dits substantiels : identification des parties, intitulé du poste, salaire, horaires de travail notamment.

Quels sont les différents types de contrat que vous pourrez conclure ?

Les principaux canaux de recrutement pour un emploi en CDI *(source : Dares, emplois cadres)*
Candidatures spontanées : génèrent 8 % des recrutements ***Annonces internet*** *: génèrent* ***17 %*** *des recrutements* *Relations professionnelles : génèrent 12 % des recrutements APEC : génèrent 17 % des recrutements*

LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES EN QUATRE ÉTAPES

Lorsqu'un créateur d'entreprise recrute un salarié dès le démarrage de son activité, sachez que les démarches administratives sont prises en charge par le CFE (Centre de Formalités des Entreprises). En revanche, lorsqu'il démarre seul et décide par la suite d'embaucher un salarié, il doit accomplir lui-même les formalités d'embauche.

La déclaration préalable à l'embauche (DPAE)

Elle permet d'effectuer en une seule démarche les formalités suivantes :

- la demande d'immatriculation de l'employeur à la Sécurité sociale en cas de première embauche d'un salarié ;
- la demande d'immatriculation du salarié à la Sécurité sociale ;
- la demande d'affiliation au régime d'assurance-chômage ;
- la demande d'adhésion à un service médical du travail et la demande pour la visite médicale d'embauche.

La DPAE doit être adressée à l'Urssaf au plus tôt huit jours avant l'embauche.

L'immatriculation auprès d'une caisse de retraite complémentaire

L'affiliation, quel que soit le statut des salariés, doit être effectuée auprès d'une institution relevant de l'Arrco (pour tous les salariés) ou de l'Agirc (pour les cadres) selon les deux principes suivants :

– Si une caisse est désignée pour un secteur d'activité, l'entreprise doit obligatoirement y adhérer.

– À défaut, la caisse compétente est celle désignée dans un département (ou arrondissement, pour Paris).

Information de l'Inspection du travail

La déclaration doit être effectuée à l'occasion de la première embauche par lettre recommandée avec accusé de réception.

Contrats de travail

Toute embauche en CDI doit donner lieu à l'élaboration d'un contrat de travail dans les deux mois. Le terme est réduit à deux jours en cas d'embauche en CDD.

Ouverture d'un registre unique du personnel

À chaque embauche, l'employeur doit inscrire sur ce registre l'identité des salariés recrutés, leur emploi, leur qualification, leur date d'embauche.

Dans les entreprises de neuf salariés au plus et qui emploient des salariés dont l'activité



n'excède pas cent jours (consécutifs ou non) ou sept cents heures par année civile, il y a possibilité de recours au Titre Emploi-Service Entreprise (TESE) qui permet de satisfaire aux obligations légales liées à l'embauche.



CONSEIL

Si votre entreprise répond à ces critères, renseignez-vous sur ce dispositif TESE. La fiche APCE sur « les formalités d'embauche simplifiées » pourra vous être très utile.

POUR RÉSUMER

– Le recrutement du premier salarié est une étape importante qui vous fait passer du statut de créateur-dirigeant à celui d'employeur.

– Un bon recrutement ne s'improvise pas.

– Une fois le salarié recruté (contrat de travail signé des deux parties), des formalités administratives obligatoires s'imposent à vous.

▶ **fiche 47**
Externaliser ou faire en interne ?

▶ **fiche 71**
L'Inspection du travail

POUR ALLER PLUS LOIN

- Sur le recrutement : Delestre, S., *Recruter ses premiers salariés*, Dunod, 2014.
- Sur les formalités administratives : www.apce.com/pid2802/les-formalites-d-embauche.html?espace=3



Laurence Bourgeois

Ceux qui intègrent une petite structure se montrent avant tout intéressés par l'état d'esprit entrepreneurial qui en émane. Pour autant, les créateurs d'entreprise souhaitant devenir employeurs se doivent de faire les yeux doux aux individus à potentiel, en leur offrant des conditions financières attractives. Tout est question d'équilibre entre attractivité et rentabilité.

COMMENT FIXER UN SALAIRE ?

Les PME et TPE ne peuvent se prévaloir des avantages substantiels existant par exemple dans les grands groupes (nombre de jours de congés payés ou de RTT, jours enfants malades, mutuelles offrant des conditions de remboursement exceptionnelles, attribution de véhicules de statut ou de fonction, prise en charge des frais de mobilité, avantages sociaux des comités d'entreprise, treizième mois, etc.). Quels que soient le secteur dans lequel vous exercez votre activité et la taille de votre entreprise, vous devrez prendre en compte deux éléments afin de garantir votre compétitivité en matière de rémunération :

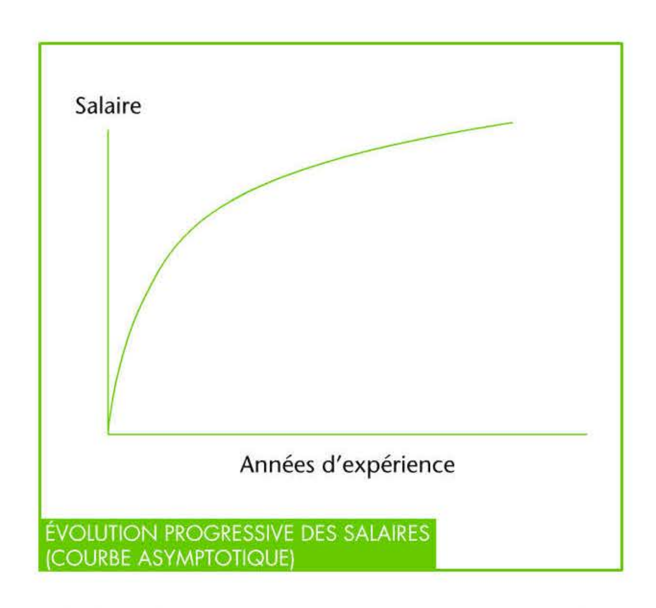
– Les données du marché : à fonction, âge et niveau de formation équivalents, comment rétribuent les entreprises concurrentes de la vôtre ? Votre objectif va consister à proposer des fourchettes de rémunérations plus ou moins en ligne avec le marché.

La performance des collaborateurs est objectivement évaluable si vous fixez en amont des objectifs clairs, mesurables, réalistes et atteignables.



CONSEIL

Rien ne sert forcément de payer au marché un collaborateur sous-performant. De même, rien ne vous empêche de « pousser » le salaire d'un jeune collaborateur performant et à potentiel, quitte à le positionner « hors marché ».



ÉVOLUTION PROGRESSIVE DES SALAIRES (COURBE ASYMPTOTIQUE)

– L'équité interne : lorsque vous voulez attirer une compétence rare ou un profil à potentiel, veillez à l'équité au sein de votre structure. Vous devrez être en mesure d'expliquer des écarts de salaire. Dans une petite structure, tout va rapidement se savoir et les salaires ne représentent plus un sujet tabou dans les entreprises…

SALAIRE FIXE ET RÉMUNÉRATION VARIABLE, QUELLES DIFFÉRENCES ?

Voici un dernier élément à ne pas négliger, surtout lorsque la taille de votre entreprise vous impose beaucoup de flexibilité : le recours à la rémunération variable, qui permet une stimulation des équipes. En quoi diffère-t-elle d'un salaire fixe ?

Le salaire (ou rémunération fixe) rétribue la « raison d'être » d'un poste, c'est-à-dire de la mission quotidienne d'une personne. C'est un élément substantiel du contrat de travail qui doit

apparaître en chiffres et en lettres sur ce dernier. Il est versé au mois le mois, le plus souvent sur douze mois, aux échéances habituelles de paie.

Quant à la rémunération variable, versée sous forme de gratifications exceptionnelles ou de primes, elle vient récompenser l'atteinte d'objectifs précis (quantitatifs comme des objectifs de vente, ou qualitatifs).



CONSEIL

La rémunération variable n'étant pas un dû, n'en faites pas un élément du contrat de travail. Il n'y a aucune obligation en la matière. En effet, seul le salaire fixe doit y être porté. Attention toutefois : même si la rémunération variable ne figure pas sur le contrat, elle peut, dans certains cas, être assimilée à un usage, notamment si elle est versée depuis de nombreuses années.

QUELQUES PRINCIPES À RESPECTER

En matière de rémunération, voici les grands principes qu'il conviendra au dirigeant de respecter :

- respect des minima conventionnels ;
- salaire minimum : le SMIC brut 2015 est de 1 457,52 € (base 35 heures par semaine ou 151,67 heures par mois) ;
- principe d'égalité hommes/femmes (loi de 1970) ;
- interdiction de discriminer selon l'appartenance syndicale ;
- mensualisation des salaires ;
- établissement d'un bulletin de paie comportant des mentions obligatoires, dont le salaire brut, les cotisations sociales, le salaire net (différence entre le salaire brut et les cotisations sociales), le nombre d'heures travaillées dans le mois, éventuellement majorées (heures supplémentaires, heures de nuit par exemple).

Le montant total des retenues à la charge de l'employeur (cotisations patronales) figure sur le bulletin de salaire. Cependant, cette somme a été prélevée avant même le salaire brut du salarié. En additionnant les charges patronales au salaire brut, on obtient le coût réel de la rémunération du salarié pour l'employeur.

POUR RÉSUMER

– Trois éléments sont à prendre en compte pour fixer un salaire : le marché, la performance et l'équité interne.

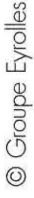
– Misez sur la rémunération variable : elle offre le mérite d'être réversible et représente une source de rétribution motivante.

– Additionnez les charges patronales au salaire brut : vous connaîtrez le coût réel de la rémunération de chaque salarié.

▶ fiche 70
Contrôle Urssaf

POUR ALLER PLUS LOIN

• Magot, J.-P., Peretti, J.-M., *Rémunérations*, Vuibert, 2012.
• Collectif, *Le salaire*, La Documentation française, 2013, 5e éd.





Laurence Bourgeois

Dans les petites entreprises, les ressources humaines sont gérées de façon beaucoup moins formelle et structurée que dans les grosses structures. Cette approche ne doit toutefois pas les priver d'adopter une démarche visionnaire en faisant preuve d'anticipation et en développant une vision à moyen et long terme.

CONSTRUIRE UN PLAN STRATÉGIQUE RH À CINQ ANS

Ce plan, dont l'objectif consiste à vous aider à piloter votre activité, doit comporter autant d'éléments quantitatifs que qualitatifs.

D'ici quelques années, quelle structure comptez-vous mettre en place ? Vos ressources vont-elles croître ? Si oui, il va falloir budgéter votre masse salariale. Et également mettre en place des instances représentatives du personnel (IRP) si votre effectif atteint onze salariés (délégués du personnel).

En termes qualitatifs, de quelles compétences nouvelles aurez-vous besoin ? Avez-vous identifié des successeurs ?



CONSEIL

Un recrutement coûte cher, tant en recherche du candidat qu'en formation. De ce fait, il est préférable de trouver les successeurs en interne. Pour les identifier, et ce quel que soit le poste cible, attachez-vous à prendre en considération :

– la performance de la personne dans son poste actuel : correspond-elle *a minima* aux attentes ?

– les compétences de la personne pour le poste cible : en dispose-t-elle déjà ? Dans la négative, quel est le potentiel de cette personne ? Dispose-t-elle de compétences transverses mobilisables sur un autre poste ?

– le degré de « *readiness* » : à quel horizon la personne pourra-t-elle prendre un autre poste ?

– la motivation : la personne désire-t-elle évoluer ?

Comment allez-vous organiser le travail et répartir les rôles et responsabilités ? Vos compétences internes sont-elles adaptées aux changements à venir ?

C'est à toutes ces questions qu'il va falloir réfléchir. En effet, une structure qui grossit implique *de facto* des changements auxquels tous vos salariés ne sont pas prêts.

GÉRER LE CHANGEMENT

Pour réussir à répondre aux enjeux de croissance, il s'agira d'instaurer une culture du changement, avec pour objectif de conserver des collaborateurs motivés et performants. La taille réduite d'une TPE doit vous y aider. Voici quelques règles à suivre en la matière…

Les cinq règles d'or de la communication autour du changement

– Développer la pédagogie sur les résultats et les indicateurs clés de l'entreprise.

– Informer factuellement pour que l'émotion ne l'emporte pas sur la raison.

– Informer honnêtement : pas de prophéties, de promesses hasardeuses, d'omissions, la transparence est cruciale !

– Trouver l'équilibre entre l'information qui sensibilise et responsabilise et celle qui fait peur, voire démobilise.

– Remonter ces informations à la direction et à la communication pour permettre l'ajustement des discours et des actes de toute l'entreprise.

Cas pratique

« J'ai un nouveau collègue que je n'apprécie pas ; je ne veux pas travailler avec… » Comment gérer l'objection ?

Votre rôle :

1. Écouter activement.
2. Bloquer le dénigrement : « J'entends ce que tu me dis et ça ne me surprend pas (j'ai eu l'occasion de vous observer), mais peut-être que lui/elle n'a pas envie non plus. Pourtant, vous avez tout intérêt à travailler ensemble. »
3. Appeler à la confiance : démontrez vos capacités de leadership : « J'ai la chance de vous connaître tous les deux individuellement. Je suis sûr que ça va marcher… »
4. Montrer l'impact professionnel : dire pourquoi vous êtes confiant : « Toi, ce que tu vas apporter à l'entreprise, c'est x, y, z… Lui/elle, c'est a, b, c… C'est cette différence qui va faire votre force » ; « Tout le monde peut changer. Je vais vous observer, je serai vigilant, fais-moi confiance. J'ai besoin que tu me suives, que tu sois mon pilier ».

Prendre en compte les informations communiquées par les salariés pour permettre l'ajustement des discours et des actes de toute l'entreprise.

Miser sur la reconnaissance

– Remercier, féliciter, célébrer, fêter les victoires, mêmes modestes, pour continuer à donner du sens au travail de l'équipe et conserver une dynamique collective.

– Écouter ses collaborateurs et répondre à leurs questions, craintes et objections.

– Ne pas baisser le niveau d'exigence. Rappeler ce qui est attendu est une façon de montrer à un collaborateur son importance dans l'organisation et de donner du sens à sa présence. C'est aussi une forme de reconnaissance.

– Travailler sur le plan de développement de chaque salarié pour le projeter vers l'avenir.

Garder le cap

Rappeler quelle est la mission de votre entreprise, quelles sont ses valeurs. Cela permet de renforcer le lien qui va du global au particulier. Cela intègre le salarié dans un tout et permet de donner un sens à sa mission et une raison pour se lever le matin.

Ceci se traduit par le fait de rappeler ou de définir les objectifs pour l'année et les étapes pour les atteindre.

POUR RÉSUMER

– La croissance d'une structure crée des changements organisationnels et relationnels qui s'anticipent et se gèrent.

– Gérer la croissance, c'est se fixer un cap et le tenir, accompagné de son équipe.

– Les valeurs de votre entreprise doivent constituer le ciment qui vous unit, vous et vos collaborateurs. En période de croissance, lorsque les effectifs, les techniques et l'environnement évoluent, les valeurs demeurent un pilier identitaire.

▶ **fiche 51**
Gestion RH : motiver, évaluer

▶ **fiche 53**
Formation des salariés

POUR ALLER PLUS LOIN

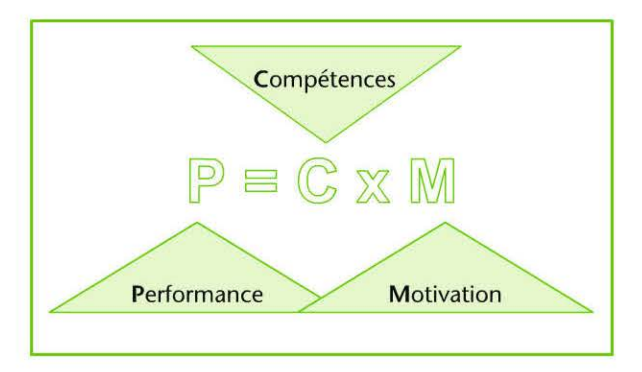
Kalousis, G., *Bien gérer sa PME – Les clés de la pérennité et de la croissance*, Dunod, 2013.

Laurence Bourgeois

La GRH couvre la vie du salarié, du jour où il met le pied dans l'entreprise, jusqu'à sa sortie, qu'elle soit ou non à son initiative ou qu'il s'agisse d'une mise à la retraite. Motivation, évaluation des performances, sanctions et séparation font partie intégrante de l'arsenal de compétences que doit savoir maîtriser tout chef d'entreprise.

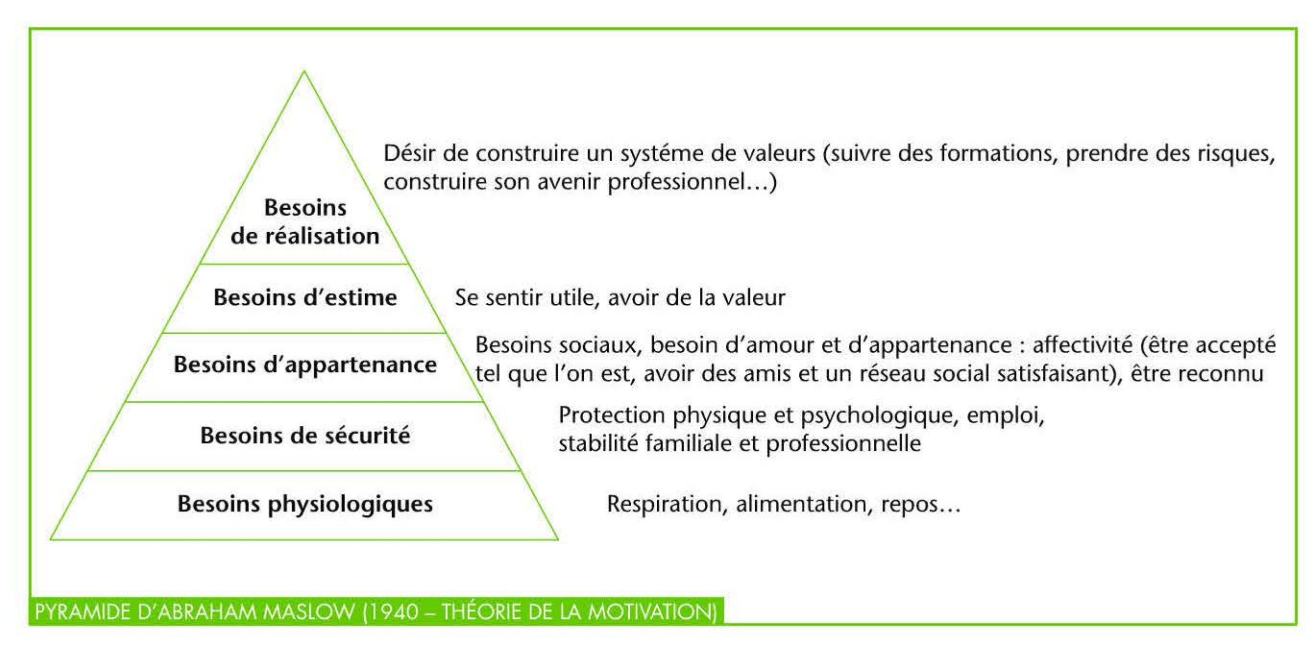
À LA BASE ÉTAIT… LA MOTIVATION

Il n'existe pas d'entreprise performante sans motivation des équipes. Qui ne connaît pas la désormais célèbre équation suivante ?



Ainsi un très faible degré de motivation suffit-il à gommer toutes compétences, quelles qu'elles soient : savoirs (connaissances, techniques, comme la maîtrise de l'anglais ou d'un logiciel informatique), savoir-faire (adaptation et maîtrise de savoirs en milieu professionnel, comme savoir concevoir, mettre en œuvre et suivre un projet ou savoir gérer efficacement un budget) et savoir être (comportements et attitudes, comme l'esprit d'équipe ou la rigueur).

Comment donner envie à vos salariés de se lancer dans l'aventure et de s'engager autour de projets et de valeurs communes ? De nombreuses théories existent sur la motivation, la plus connue étant sans doute celle développée par le psychologue américain Abraham Maslow dans les années 1940. Selon cette théorie, les besoins humains sont répertoriés dans plusieurs catégories, les plus « basiques » se situant en bas de la pyramide, et les plus complexes en haut de celle-ci. Selon Maslow, un besoin nouveau



PYRAMIDE D'ABRAHAM MASLOW (1940 – THÉORIE DE LA MOTIVATION)

(supérieur) n'émerge que lorsque le ou les besoins inférieurs ont été satisfaits.



CONSEIL

Chaque collaborateur étant différent, il va s'agir pour vous, en tant que chef d'entreprise, de savoir sur quels leviers de motivation jouer pour que chacun prenne plaisir à venir travailler dans votre structure. En vous concentrant dans un premier temps sur les besoins les plus basiques (physiologiques, grâce notamment au respect de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, et de sécurité, *via* par exemple une rétribution correcte).

Au-delà de ces principes théoriques, vous susciterez l'adhésion et développerez l'engagement de vos collaborateurs à une triple condition :

– Donner du sens aux actions de chacun, de sorte que chaque salarié puisse apprécier sa contribution individuelle au projet et à la stratégie de l'entreprise.

– Responsabiliser et autonomiser les équipes.

– Respecter vos collaborateurs en vous inscrivant dans une relation authentique.

L'ÉVALUATION, UN INCONTOURNABLE

Par évaluation de la performance, on entend un processus structuré destiné à formaliser la fixation et la réalisation des tâches et des objectifs qui sont confiées à un salarié. En règle générale, les évaluations sont menées annuellement.

Elles poursuivent un triple objectif :

– Définir et aligner les objectifs individuels avec ceux de l'organisation.

– Aligner les comportements avec les valeurs de l'organisation (c'est ce qu'on nomme la « culture d'entreprise »). Ainsi, lors de la fixation des objectifs de performance, identifiez les valeurs que votre entreprise souhaite véhiculer. Quel va être le ciment qui, au-delà des individualités, va faire reconnaître votre organisation, tant en interne que par ses clients externes ? Sont-ce des valeurs de respect, d'intégrité, de leadership ? Quoi d'autre ?

– Reconnaître la performance et, ainsi, adapter un système de rémunération et de récompenses permettant de retenir vos meilleurs talents ; et, *a contrario*, de sanctionner les salariés qui ne seraient pas au niveau requis par votre entreprise. Ainsi, les évaluations constituent-elles un outil indispensable pour récompenser la réussite et améliorer la performance et pour fixer des axes d'amélioration et de progression.

LES RÈGLES D'UNE ÉVALUATION EFFICACE

Une évaluation sera réussie si elle est :

– Régulière. Si les évaluations sont effectuées une fois par an, elles ne doivent pas vous empêcher de faire régulièrement le point avec vos salariés. N'attendez pas le moment de l'évaluation pour faire connaître votre point de vue sur leurs performances. Encouragez le travail bien fait et recadrez immédiatement si la performance baisse.

– Préparée. En préparant l'évaluation de vos salariés, vous leur montrez déjà un signe de reconnaissance. Apportez des points précis et concrets à débattre. Demandez-leur de faire leur propre évaluation de leur performance en amont, avant l'entretien.

– Équitable. Veillez à mettre en place les mêmes standards pour tous vos salariés. La manière la plus facile pour s'en assurer consiste à réaliser des fiches pour effectuer des comparaisons égales.



– Positive. Le but des évaluations est d'améliorer la performance d'un individu, non pas de trouver des fautes ou de faire des reproches. Faites du « renforcement positif », en débutant systématiquement par des commentaires positifs avant de revenir sur les difficultés et les façons de les résoudre.

– Objective. Utilisez une échelle d'évaluation et essayez d'éviter les opinions personnelles.



POUR RÉSUMER

– La motivation représente une variable indissociable de la performance. Tout employeur doit identifier les leviers de motivation de chacun de ses collaborateurs.

– Une évaluation juste constitue un signe de reconnaissance.

– L'évaluation conditionne la rémunération et l'évolution professionnelle. Veillez à la rendre la plus efficace possible !

▶ **fiche 53**
Formation des salariés

POUR ALLER PLUS LOIN

• Sur la motivation : www.chefdentreprise.com/thematique/management-rh-1026/management-10118/Breves/7-idees-re-ues-sur-la-motivation-des-salaries-54035.htm
• Sur l'évaluation : Billet, C., *Le Guide des techniques d'évaluation : Performances, Compétences, Connaissances*, Dunod, 2008, 2e éd.

52 GESTION RH : SANCTIONNER, SE SÉPARER

Laurence Bourgeois

Parmi les différentes sanctions disciplinaires, le licenciement devrait représenter l'ultime voie de recours permettant de gérer un salarié déviant ou sous-performant. Trop souvent, les tentatives de développement, les actions de formation et les recadrages formels ou informels sont insuffisants. On en arrive alors très vite aux sanctions, puis au licenciement.

LES SANCTIONS DISCIPLINAIRES

En tant que « mini-DRH », le dirigeant d'une petite entreprise doit savoir prendre et mettre en œuvre les mesures nécessaires pour recadrer un collaborateur, à la suite d'agissements fautifs de ce dernier. Ainsi la notion de sanction n'est-elle en général pas appropriée pour faire référence à de l'insuffisance professionnelle.

Peuvent notamment être considérés comme fautifs :

- le non-respect des règles de discipline fixées par le règlement intérieur ou par note de service ;
- le refus de se conformer à un ordre de l'employeur ;
- le non-respect de l'obligation de discrétion et de loyauté ;
- les critiques, les injures, les menaces, les violences.

Il existe des gradations dans la gravité de la faute. Ainsi une faute peut être considérée comme légère, sérieuse, grave (si elle cause des troubles sérieux et rend impossible le maintien du salarié dans l'entreprise) ou lourde (si le salarié a eu l'intention de nuire à l'entreprise).



CONSEIL

La sanction disciplinaire doit être proportionnée à la faute commise. À l'exception de l'avertissement, elle affecte la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération.

La sanction disciplinaire peut être :

- un blâme ;
- une mise à pied disciplinaire (sans salaire) ;
- une rétrogradation ;
- une mutation ;
- un licenciement pour faute réelle et sérieuse ;
- un licenciement pour faute grave (sans préavis ni indemnité) ou lourde (ni préavis, ni indemnité, ni congés payés). Les simples observations verbales ne sont pas considérées comme sanction disciplinaire.

L'employeur ne peut sanctionner deux fois la même faute et aucun fait fautif ne peut à lui seul donner lieu à sanction passé deux mois à compter du jour où l'employeur en a eu connaissance.

Avant d'appliquer la sanction, l'employeur doit respecter une procédure destinée à informer le salarié concerné et à lui permettre d'assurer sa défense. Ainsi, avant de prendre une sanction (sauf dans le cas d'un avertissement), l'employeur doit convoquer le salarié à un entretien préalable en précisant l'objet, la date, l'heure et le lieu de l'entretien. La convocation rappelle au salarié qu'il peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise. Lors de l'entretien, l'employeur indique les motifs de la sanction envisagée et recueille les explications du salarié. La convocation à l'entretien et la notification de la sanction doivent être faites par lettre recommandée ou remises en main propre contre décharge. La



sanction ne peut intervenir moins de deux jours ouvrables ni plus d'un mois après le jour fixé pour l'entretien. Le salarié doit être informé par écrit de la nature et des motifs de la sanction prononcée à son égard.

En cas de litige, le conseil de prud'hommes apprécie la régularité de la procédure suivie et si les faits reprochés au salarié peuvent justifier une sanction.

LE LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL

Que le licenciement prenne sa source dans une faute ou une insuffisance professionnelle du salarié, la procédure reste identique : convocation à entretien préalable indiquant la possibilité au salarié de se faire assister par une personne appartenant au personnel de l'entreprise, tenue de l'entretien préalable exposant les griefs faits au salarié, délai de réflexion de 48 heures minimum avant la notification de licenciement dont la première présentation au domicile du salarié fait courir le préavis (qui peut ou non être effectué).

Un dossier de licenciement pour insuffisance professionnelle doit être bien construit, et ce d'autant plus que le salarié a de l'ancienneté et/ou qu'aucun reproche ne lui a jamais été signifié.



CONSEIL

Pour être valable, la cause du licenciement doit être réelle et sérieuse. Cela signifie que le licenciement doit reposer sur des faits objectifs, vérifiables et suffisamment graves pour nécessiter un licenciement. Le salarié peut contester ces motifs devant un conseil de prud'hommes.

Un dossier pour faute (faute simple, grave ou lourde) doit également être bien documenté, avec la contrainte de ne pourvoir reprocher des faits datant de plus de deux mois à partir de la date à laquelle l'employeur a eu connaissance du fait fautif.

LICENCIEMENT POUR FAUTE

Quelle qu'en soit la gravité, le licenciement pour faute ne remet pas en cause le droit du salarié licencié à percevoir les allocations chômage.

Faute simple

Les exemples de ces fautes sont multiples ; absences répétées, erreurs de caisse, etc. Cette procédure ouvre droit à l'indemnité de licenciement, au préavis et aux indemnités de congés payés.

Faute grave

La faute grave a provoqué pour l'entreprise des troubles sérieux ou des pertes et elle nécessite de se séparer immédiatement du salarié. L'abandon de poste, le harcèlement sexuel ou encore les actes d'insubordination peuvent entraîner un licenciement pour faute grave. Le salarié licencié ne bénéficie alors d'aucun préavis avant son départ, qui est effectif dès la réception de la lettre de licenciement. Il ne perçoit pas non plus d'indemnité de licenciement. En revanche, il peut toucher ses indemnités de congés payés.

Faute lourde

La faute lourde est particulièrement grave et répond à la volonté de nuire à l'entreprise. C'est par exemple le cas lors d'un détournement de fonds ou de la création d'une entreprise concurrente. Dans ce cas, le salarié n'a droit ni au préavis de licenciement, ni aux indemnités de licenciement, ni même à l'indemnité compensatrice de congés payés. L'employeur peut aussi se retourner contre le salarié pour lui réclamer le remboursement du préjudice subi.

À l'expiration du contrat de travail, l'employeur doit remettre au salarié un certificat de travail, un reçu pour solde de tout compte, ainsi qu'une attestation Pôle emploi.

LE LICENCIEMENT POUR MOTIF ÉCONOMIQUE

Il s'agit d'un licenciement pour un motif non inhérent au salarié. Il peut résulter, par exemple, d'une suppression ou d'une transformation de poste, ou du refus d'un avenant. Ce mode de rupture est défini par l'article L. 1233-3 du Code du travail. Les articles L. 1233-11 à 14 du Code du travail s'appliquent plus particulièrement aux TPE, qui ne disposent pas de représentants du personnel. La procédure de licenciement est sensiblement équivalente, quelle que soit la taille des entreprises, à ceci près qu'en cas de licenciement collectif (de deux à neuf salariés sur trente jours), les TPE ne sont pas soumises à l'obligation de consulter en amont les instances représentatives du personnel.

Le licenciement économique peut être individuel ou collectif. Les contraintes légales sont peu ou prou identiques : convocation par lettre recommandée avec accusé de réception à un entretien préalable dans un délai de cinq jours minimum avant la date de l'entretien. Au cours de cet entretien, l'employeur expose les motifs de licenciement et applique les règles en matière de reclassement. L'employeur doit remettre au salarié un document relatif au Contrat de Sécurisation Professionnel (CSP), dont l'objectif est d'organiser un parcours de retour à l'emploi *via* une reconversion, une création ou encore une reprise d'entreprise. La notification du licenciement intervient dans les sept jours ouvrables après l'entretien, et ce pour tous les salariés. L'employeur doit enfin informer la DIRECCTE[1] dans un délai de huit jours.

Si l'employeur n'honore pas ses obligations, il s'expose à des sanctions. Il devra notamment verser au salarié une indemnité dont le montant dépend de son ancienneté dans l'entreprise (licenciement irrégulier). Dans les TPE, le montant de l'indemnité est laissé à la libre appréciation du juge et se cumule avec l'indemnité légale de licenciement. Si le licenciement est dénué de cause réelle et sérieuse (absence de motif économique), le montant de l'indemnité dépend du préjudice subi.

Les éléments remis à l'issue du contrat de travail demeurent les mêmes que pour les licenciements pour motif personnel.

LA RUPTURE CONVENTIONNELLE HOMOLOGUÉE (RCH)

Depuis l'entrée en vigueur de la loi du 25 juin 2008, l'employeur et le salarié peuvent convenir d'un commun accord de la rupture d'un CDI et des conditions de cette dernière. L'une ou l'autre des parties peut être à l'initiative d'une RCH. L'employeur souhaitant se séparer d'un salarié dont le dossier n'est pas très solide (absence de cause réelle et sérieuse) peut proposer cette alternative. De même, un salarié souhaitant quitter l'entreprise sans forcément vouloir démissionner peut en faire la demande à son employeur.

Si, sur le fond, cette mesure est souple, elle présente des contraintes légales et administratives pour l'employeur. En effet, celui-ci doit convoquer officiellement le salarié à un premier entretien au cours duquel ils se mettent notam-

1. Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.



ment d'accord sur les conditions de départ (versement d'une indemnité au minimum égale à l'indemnité légale conventionnelle de licenciement). À l'issue de l'entretien, le salarié dispose de quinze jours calendaires pour se rétracter. À l'issue de ce délai, l'employeur doit adresser à la DIRECCTE le protocole de rupture conventionnelle accompagné du formulaire Cerfa 14598*01. En l'absence de réponse dans un délai de quinze jours ouvrables, le contrat de travail du salarié est rompu.



POUR RÉSUMER

– En cas de litige post-licenciement, le juge cherchera à savoir si vous avez mis en œuvre tous les moyens nécessaires au maintien d'un collaborateur dans son poste (formation, entretiens de développement, recadrage).

– Le licenciement est la sanction ultime. Il fait suite aux sanctions disciplinaires.

– Selon le type de licenciement envisagé, les procédures à respecter diffèrent.

▶ **fiche 66**
Conflits avec les salariés

POUR ALLER PLUS LOIN

• Lautier, G., *Démission – Départ négocié – Licenciement – Retraite – Sanction*, Maxima, 2004.
• Sur le licenciement économique : http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/licenciement,121/la-procedure-de-licenciement,1102.html

53 FORMATION DES SALARIÉS

Laurence Bourgeois

La formation professionnelle continue contribue au développement des compétences des collaborateurs. C'est un pan de la GRH extrêmement cadré par la législation (avec un renforcement au fil des années) et quelle que soit la taille des entreprises, les obligations en matière de formation demeurent identiques.

DES OBLIGATIONS À RESPECTER DÈS LE PREMIER SALARIÉ

– De la contribution financière : toute entreprise est soumise, quel que soit son effectif, son activité ou sa forme juridique, à l'obligation de financer la formation professionnelle continue de ses salariés *via* une contribution, dont le montant dépend de la masse salariale et dont le pourcentage varie en fonction de l'effectif :

Contributions formations à verser en 2016, calculées sur la masse salariale de l'année civile 2015, pour les entreprises de moins de 10 salariés

Plan de formation	0,40 %
CIF	Pas d'obligation
Professionnalisation	0,15 %
CPF	Pas d'obligation
FPSPP	Pas d'obligation
TOTAL	**0,55 %**



CONSEIL

Attention, le taux peut varier en fonction de la branche d'activité. Il convient donc de vérifier les dispositions de la convention collective applicable à votre activité.

– De la formation des salariés : toute entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et à l'évolution de l'emploi, et ce dès le premier salarié. L'article L. 6321-1 du Code du travail précise que *« l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. […] Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation mentionné au 1° de l'article L. 6312-1 »*.

L'employeur qui ne forme pas ses salariés peut être condamné à leur verser des dommages et intérêts, évalués en fonction du préjudice subi.

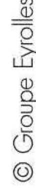
Pour les TPE et PME, les OPCA[1] jouent un rôle important d'information et d'accompagnement des entreprises dans l'analyse et la définition des besoins en matière de formation professionnelle.

– Des dispositifs légaux de base comme le **Compte Personnel de Formation (CPF)** ou encore du **Congé Individuel de Formation (CIF).**

REFONTE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle a réformé en profondeur cette dernière en remodelant les obligations de l'employeur, les droits des salariés et le financement de ce dispositif. Quels sont les deux grands axes de cette réforme, sur lesquels vous allez devoir vous pencher, sous peine de sanctions pécuniaires qui pourraient grever lourdement votre compte de résultat ?

1. Organisme Paritaire Collecteur Agréé.



– Le renforcement de la sécurisation des parcours professionnels par la **mise en place d'un entretien professionnel tous les deux ans** et d'un conseil en évolution professionnelle accessible hors temps de travail gratuitement par les salariés. Concrètement, tous les deux ans, vous devrez réaliser un entretien professionnel avec chacun de vos salariés, afin d'envisager avec le collaborateur ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi. Ces dispositions sont entrées en vigueur le 7 mars 2014, aussi les premiers entretiens devront-ils être réalisés au plus tard le 7 mars 2016. La formalisation de ces rendez-vous risque de susciter quelques difficultés pratiques dans les entreprises de moins de dix salariés, car les TPE n'embauchent en général pas de responsable RH à temps plein.

Vous n'avez pas à réaliser d'entretien pour vos prestataires, intérimaires ou sous-traitants ; ce sont leurs employeurs qui sont tenus de cette obligation.



Ne confondez pas entretien professionnel et entretien annuel d'évaluation ! La mise en place du plan de formation est une décision de l'employeur dans l'intérêt de l'entreprise tandis que l'utilisation des heures cumulées dans le cadre du CPF est une décision personnelle du collaborateur pour développer et préserver son employabilité.

– L'abandon du dispositif du droit individuel à la formation (DIF) pour le CPF qui permet au salarié de gérer l'évolution de ses compétences de façon autonome. Depuis le 1er janvier 2015, chaque salarié, quelle que soit son ancienneté, capitalise des heures de formation à la fin de chaque année travaillée, à raison de 24 heures par an jusqu'à 120 heures, puis de 12 heures sans pouvoir dépasser 150 heures pour un CDI à temps plein. Pour un temps partiel, les heures sont calculées en proportion du temps de travail effectué.

À compter de 2016, chaque année avant le 1er mars, vous devrez communiquer la durée du travail de chacun de vos salariés à votre OPCA, afin qu'il définisse le nombre d'heures de CPF acquises.

Dès à présent, vos salariés ne manqueront pas de s'inquiéter de ce qu'il adviendra des droits acquis précédemment dans le cadre du DIF. Ces heures subsistent jusqu'au 31 décembre 2020. Elles peuvent donc être utilisées jusqu'à cette date, mais seulement selon les modalités propres au CPF.



POUR RÉSUMER

– La formation ne constitue pas l'unique moyen de développement d'un collaborateur ; pour être efficace, elle doit s'accompagner d'un coaching managérial.

– La formation professionnelle continue est cadrée par des dispositions légales qu'il faut connaître, sous peine de sanctions lourdes au plan financier.

– La formation représente un investissement pour l'employeur, dont l'intérêt sera de développer ses salariés dans son organisation.

▶ **fiche 51**
Gestion RH : motiver, évaluer

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.droit-de-la-formation.fr/?Le-dispositif-de-formation
- Sur la réforme de la formation : www.centre-inffo.fr/produits-et-services/produits/les-fiches-pratiques-de-la-formation-continue-2015.html

Module 10

GÉRER SON ENTREPRISE EFFICACEMENT

Tous les entrepreneurs ne sont pas des gestionnaires nés. D'ailleurs aucun entrepreneur ne maîtrise à 100 % les compétences nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise. Le besoin en fonds de roulement (BFR), la gestion de trésorerie, l'organisation des achats, le choix et la gestion de la relation des fournisseurs, les notions d'investissement, d'autorisation de découvert, d'affacturage, d'impact des conditions de règlement des clients et des fournisseurs, de capacité d'emprunt ou non, ou encore de gestion des stocks sont autant de domaines qui devront être appréhendés à la fois par l'information, par la formation et surtout par l'expérience. Même un étudiant sortant d'une école de commerce et ayant intégré toutes les notions théoriques de la gestion ne sera pas à l'abri, commettra des erreurs, et se retrouvera peut-être tout aussi désarmé (et qui sait, peut-être même beaucoup plus) qu'un entrepreneur autodidacte qui gère son entreprise en pratiquant le bon sens et les règles de gestion dites du « bon père de famille ».

Vous trouverez dans ce dixième module tous les outils de gestion les plus utiles présentés et expliqués de manière concrète. Cependant, ne vous y trompez pas : il faut savoir être très humble dans le domaine de la gestion et se dire que ce n'est qu'en pratiquant tous les jours que l'on peut prétendre à une quelconque maîtrise de cette matière.

Bruno Broucke

Votre propre organisation va devoir très tôt penser à l'optimisation des dépenses. Un euro dépensé ne se retrouve jamais en bas du compte de résultat dans les profits ! Vos fournisseurs sont des partenaires importants de votre développement, ne les négligez pas.

IMPACT SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Commençons par un exercice simple d'arithmétique. Voici un compte de résultat très simplifié, mais représentatif de la vie économique :

Si l'on accepte que les coûts variables soient en majorité représentés par les achats, on voit très vite que le levier « achat » de la performance est très significatif ! Cinq points de marge sur coûts variables, voilà qui peut faire abaisser sensiblement le seuil de rentabilité de votre entreprise.

Deux chiffres issus d'organismes de formation peuvent nous aider à approfondir la question des ressources à affecter aux achats :

– Pour CEGOS, les effectifs dédiés à la fonction commerciale s'élèvent en moyenne à 23,5 % des effectifs totaux.

– Pour CDAF-formation, les effectifs dédiés à la fonction achats représentent environ 1 % des effectifs totaux.

L'effort des entreprises pour bien vendre est vingt-trois fois plus important que celui pour bien acheter. Cela se comprend dans le sens où sans la fonction « vente », l'entreprise n'existe pas. La fonction « achats » est par définition une fonction support. Cependant, en termes de levier de performance économique, les deux fonctions sont fortement contributives l'une et l'autre.

Volume vendu = 100 unités	Compte de résultat par unité	Total	Augmentation des volumes +10 %	Diminution des coûts fixes de 10 %	Diminution des coûts variables de 10 %	Augmentation des prix de 10 %
Chiffre d'affaires	1	100	110	100	100	110
Coûts variables	0,5	50	55	50	45	50
Marge sur coûts variables	0,5	50	55	50	55	60
Marge sur coûts variables en %	50 %	50 %	50 %	50 %	55 %	55 %
Coûts fixes	0,3	30	30	27	30	30
Marge opérationnelle	0,2	20	25	23	25	30
Marge opérationnelle en %		20 %	22,7 %	23 %	25 %	27,3 %
Amélioration en €			+5	+3	+5	+10



CONSEIL

Le groupe Philips enseignait à ses acheteurs dans les années 1980 : « Nous vivons parce que nous vendons bien, nous gagnons de l'argent, parce que nous achetons bien ! » Qui vous empêche de faire de même ?

IMPACT SUR LE BILAN

Le crédit interentreprises est très important en général. Pour les jeunes entreprises, c'est souvent une question de vie ou de mort. La pression est très grande des deux côtés du bilan :

– À l'actif : vos clients, s'ils sont acheteurs professionnels, exigeront au minimum le respect de la loi de modernisation de l'économie (LME), à savoir quarante-cinq jours fin de mois ou soixante jours nets date de facture.

– Au passif : il faut que vos fournisseurs vous accordent des délais de paiement.

De forts taux de croissance des ventes peuvent générer de graves soucis de trésorerie si les clients exigent des délais de paiement longs et que vos fournisseurs réclament, eux, des paiements immédiats. C'est l'effet ciseau garanti !

COMMENT PRIORISER VOS ACHATS ?

Différencier vos achats pour mieux les gérer

Il n'est pas raisonnable de penser que vous pourrez gérer de la même façon tous vos articles achetés. D'une manière ou d'une autre, il faudra trouver les moyens de les différencier pour mieux vous consacrer prioritairement à ceux qui contribueront le plus à la performance de l'entreprise.

Les conditions préalables

– Une base de données : connaître son portefeuille achats est la première étape obligée. Pour cela, il faut pouvoir disposer d'une base de données complète, mise à jour et juste. Voilà une phrase très facile à écrire… Beaucoup plus délicate sera la concrétisation ! Les systèmes de gestion informatisée des entreprises ont fait beaucoup de progrès ces dernières années et c'est une bonne chose. Cependant il existe encore bon nombre de métiers où les achats ne sont pris en compte qu'au moment de… leur comptabilisation. Dans ce cas, il n'y a pas d'autres solutions que de constituer *a posteriori* une base de données, dont vous pourrez extrapoler des ordres de grandeur de vos achats. Vous conviendrez que ce n'est pas le plus facile pour se donner des priorités d'achats.

– Bien paramétrée : disposer d'une base de données est donc la première condition nécessaire, mais elle n'est pas suffisante. Il faut que cette base soit paramétrée conformément aux besoins de votre fonction achats. Vous ne devez donc pas laisser le champ libre aux contrôleurs de gestion et autres ingénieurs développement ou méthode. Plus tôt vous pourrez vous impliquer dans un projet d'informatisation de l'entreprise, plus vous aurez de chances de disposer d'une base de données conforme à votre cahier des charges :

- des zones pour paramétrer les familles et sous-familles achats ;
- des désignations d'articles signifiantes pour les acheteurs ;
- des zones de prix standard, réels sous votre contrôle ;
- des coefficients de conversion qui n'aient pas que des considérations de gestion des stocks, etc.

Tous les progiciels vendus sur le marché demandent un paramétrage spécifique. Faites en sorte de pouvoir collecter les informations avec



les bonnes clés de tri pour permettre de mener des analyses pertinentes.

– Bien maintenue : la rigueur est de mise lorsqu'il s'agit de faire la maintenance de votre base de données. Il ne suffit pas qu'elle ait été correctement pensée. Chaque zone doit faire l'objet d'une instruction claire, décrivant qui en est responsable. Le service approvisionnements a un intérêt commun avec le service achats pour la bonne maintenance des fichiers. Le contrôle de gestion peut souhaiter se rendre maître des prix standards. Attention, ces derniers sont la référence sur laquelle vous allez bâtir vos indicateurs. Soyez vigilant ! En tout état de cause, Il ne faut pas laisser d'ambiguïté sur le « qui fait quoi ? ». Même avec des responsabilités clairement établies, vous serez toujours surpris du nombre de possibilités de mauvaises saisies ou d'erreurs.



CONSEIL

Il est préférable de confier la gestion de la base de données à un nombre très limité de personnes. Il faut leur donner autorité pour faire respecter *stricto sensu* les règles établies.

Quels critères choisir pour différencier les articles ?

– Les euros : peu importe que vous choisissiez les prix standards ou réels pour cet exercice. Vous ne faites pas de la comptabilité, mais cherchez à donner un poids relatif aux articles ou aux fournisseurs.

– Les quantités : là encore, vous raisonnez en relatif. Si vous êtes sur un marché mature, les quantités des douze derniers mois seront idéales. Si vous êtes sur des projets qui vont révolutionner vos achats, travaillez sur les quantités du budget ou sur les prévisions des ventes déclinées *via* les nomenclatures produits en prévision d'achats.

– Les volumes : suivant la volumétrie des produits achetés, vous ne traiterez pas de la même façon les priorités. Un produit très volumineux et peu cher, comme des cales en polystyrène, ne réclamera pas la même attention qu'un composant très onéreux et très peu encombrant, comme une puce électronique à 80 dollars la pièce ! Dans le premier cas, vous négocierez des livraisons quotidiennes, dans le second, vous préférerez le stock de consignation.

– Les utilisations dans les produits finis : quand vous classerez vos articles par euros décroissants ou par quantités décroissantes, vous risquerez de ne pas prêter attention à certains articles, dits « critiques », pourtant vitaux pour la vie de votre entreprise. Pour les débusquer, lancez une requête par nombre de liens de nomenclature. Vous aurez régulièrement dans votre portefeuille achats ces articles bon marché, mais ayant des répercussions dramatiques si vous ne pouvez plus les acheter pour une raison ou pour une autre. Ils ont en général un cahier des charges techniques assez pointu. On ne les trouve pas sous les sabots d'un cheval, comme on disait autrefois !

– Divers : d'autres critères peuvent être pris en compte, comme :

- situation de monopole ou de concurrence ;
- éloignement géographique des fournisseurs ;
- monnaies d'achats ;
- articles prescrits par les clients ;
- risques politiques, etc.

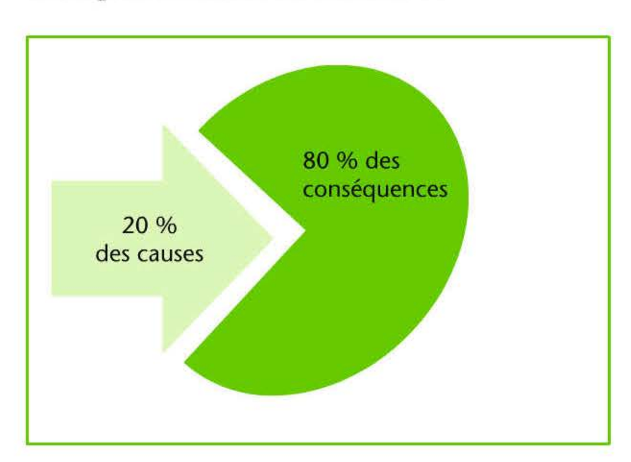
Comment définir les priorités ?

– La loi de Pareto : 20 % des causes produisent 80 % des effets. Cette loi a été popularisée dans la vie de l'entreprise par l'ingénieur et consultant en management Joseph Juran, qui mit au point les techniques de la qualité, dont les

Japonais furent de si bons élèves. L'utilisation de cette loi dans la fonction achats est quasi quotidienne :

- quels sont les 20 % d'articles qui représentent 80 % de vos achats en valeur ?
- quels sont les 20 % d'articles qui représentent 80 % de vos achats en quantité ?
- quels sont les 20 % d'articles qui occupent 80 % de la place dans les stocks ?
- quels sont les 20 % de fournisseurs qui représentent 80 % du chiffre d'affaires ?
- quels sont les 20 % d'articles qui causent 80 % des non-conformités au contrôle d'entrée ?

À vous d'inventer d'autres phrases, qui vous feront gagner beaucoup d'efficacité ! Tiens, en parlant d'efficacité, Vilfredo Pareto introduisit le concept d'efficacité en économie :



– La méthode ABC : après avoir trié vos articles par ordre décroissant, vous pourrez les classer en trois parties. Prenons par exemple le chiffre d'affaires décroissant :

- la classe A : les 20 % d'articles qui représentent 80 % du chiffre d'affaires ;
- la classe B : les 30 % d'articles qui représentent 15 % du chiffre d'affaires ;
- la classe C : les 50 % d'articles restants qui représentent 5 % du chiffre d'affaires.

La méthode ABC est indispensable pour trier vos articles. Son principal avantage provient du fait qu'elle prend en compte des éléments chiffrés objectifs, qui vont vous permettre de donner plus d'importance aux uns qu'aux autres.

POUR RÉSUMER

– Dans votre projet de création d'entreprise, n'oubliez pas le chapitre « achats » ! Ils influent sur les deux grands indicateurs opérationnels de l'entreprise :

- le compte de résultat : comment réduire les contraintes sur la marge ?
- le bilan : fonctionner avec une saine trésorerie.

– Pour gérer ses achats au mieux, il faut bien connaître et anticiper ce que l'on achète : construisez une base de données fiable et exhaustive.

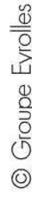
– La loi de Pareto permet de se concentrer sur ce qui rapporte le plus.

▶ **fiche 55**
Mieux comprendre l'acte d'achat pour mieux vendre

▶ **fiche 56**
Bien choisir ses fournisseurs

POUR ALLER PLUS LOIN

Broucke, B., Audino, O., Brochot, M., Debatte, B., *Les fiches outils des achats*, Eyrolles, 2014.





55

Bruno Broucke

Acheteurs et vendeurs se connaissent en fin de compte assez mal. Il en ressort une peur mutuelle, une crainte de se faire avoir. Nous vous montrons ci-dessous que les acheteurs ne sont pas forcément vos adversaires et encore moins vos ennemis !

Vous (ou vos vendeurs) vous trouvez tous les jours confrontés à des acheteurs professionnels, qui utilisent des outils. Il est nécessaire de comprendre leur langage et leur façon de penser. Si vous comprenez mieux leurs besoins, vous pourrez vous positionner en partenaire à haute valeur ajoutée. Vous serez surpris de voir que les acheteurs ont besoin de vous et que si vous savez les écouter, ils pourront être des alliés pour faire grandir vos affaires.

FINALITÉ DU MÉTIER : LA SATISFACTION D'UN BESOIN

Le vendeur, cela ne fait aucun doute, se lève le matin pour faire une vente ! Ce n'est pas du tout le cas pour l'acheteur : il ne se lève pas le matin pour faire un achat !

Si la vente peut être une *fin* en soi, ce n'est pas le cas de l'achat, qui est un *moyen* de satisfaire un besoin que l'entreprise ne sait ou ne veut pas produire par ses propres ressources. Pour bien cerner le besoin, vous devez être attentif à six « interlocuteurs » ou rôles, présents quelle que soit la taille de l'entreprise « acheteuse » :

– Le prescripteur : il est chargé d'exprimer le besoin de manière technique et compréhensible par le marché.

– L'expert : il apporte des contraintes et exige la conformité à une norme. Le développement des normes ces dernières décennies a été spectaculaire… et ce n'est pas fini !

– L'utilisateur : il met en œuvre le produit ou consomme le service.

– L'influenceur : sans avoir réellement de pouvoir, il sait développer son « *soft power* » pour orienter l'achat.

– L'acheteur : il énonce la politique achats, la met en œuvre et en mesure les résultats. Attention ! Il n'y a pas forcément écrit « acheteur » sur sa carte de visite.

– Le décideur : c'est celui qui donne son accord, au bout du processus achat, pour la dépense.



CONSEIL

Attention ! Nous parlons ici de rôle et non de fonction dans l'entreprise. Par exemple, une seule et même personne peut tenir plusieurs rôles dans l'acte d'achat. Inversement, un rôle peut être tenu par plusieurs personnes ou fonctions.

LA SEGMENTATION DES ACHATS

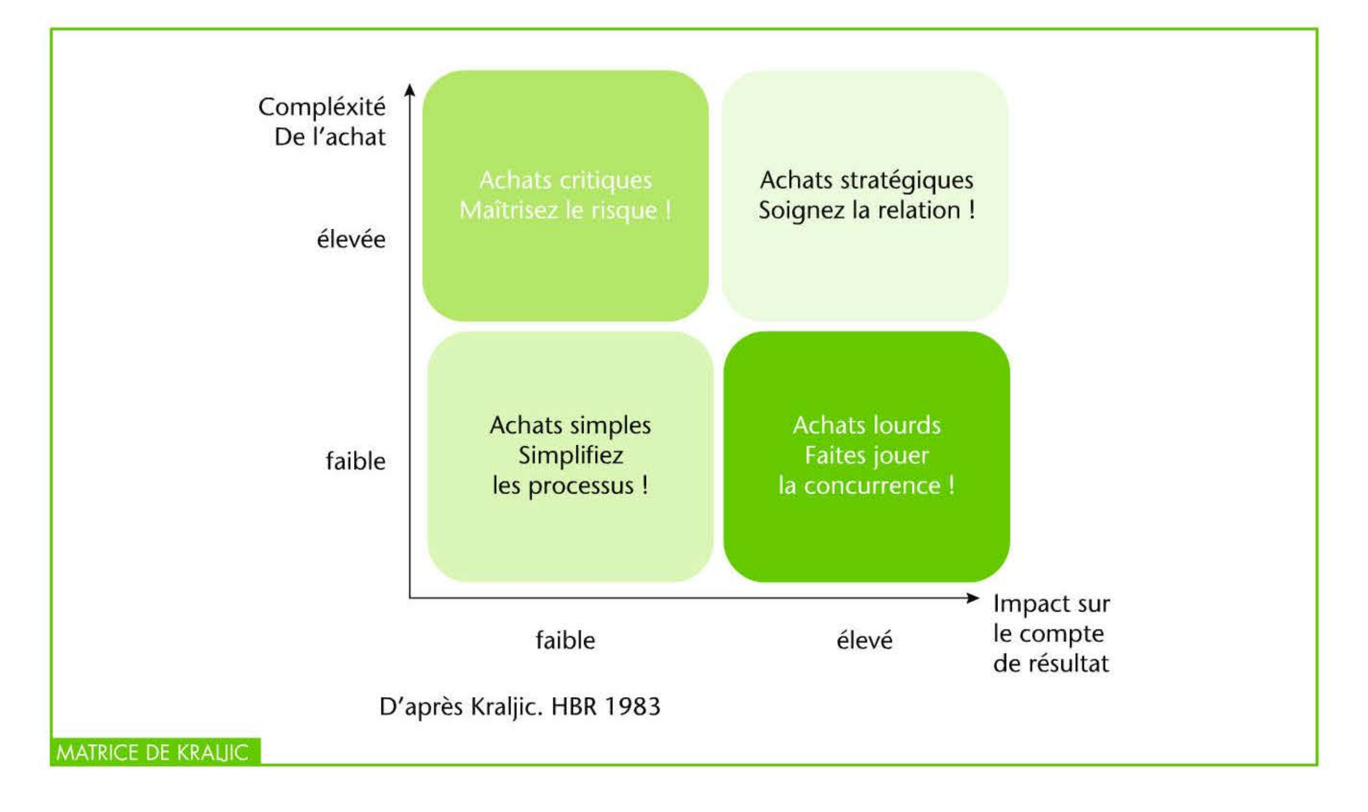
La matrice de Kraljic est l'outil le plus connu des acheteurs. Elle leur sert à donner les bonnes priorités suivant l'importance des achats pour la stratégie ou pour les opérations de leur entreprise.

Suivant que le produit/service que vous vendez se situe dans une case ou une autre, les intérêts de l'acheteur sont hiérarchisés différemment.



CONSEIL

Étudiez le centre d'achats ! Plus vous intervenez tôt dans l'acte d'achat, plus vous comprenez intimement les attentes spécifiques des six « interlocuteurs » et plus votre politique commerciale est robuste.



MATRICE DE KRALJIC

LES ACHATS DERNIER « CRI »

Compte tenu de la complexité croissante des marchés, on ne peut plus se contenter des traditionnels « prix, qualité, délai », qui ont constitué les premières marches de la professionnalisation du métier. Les acheteurs doivent aujourd'hui acheter le dernier CRI !

– C comme **coût, capacité** et **« capabilité »** :

Passer de la comparaison des prix à la compréhension des coûts représente une grande difficulté pour beaucoup d'acheteurs. Si vous en rencontrez qui raisonnent en coût global, votre argumentation doit en tenir compte « du berceau jusqu'à la tombe ».

Outre la capacité, les acheteurs vérifient l'aptitude du fournisseur à livrer les bons volumes dans les bons délais en prenant en compte le cycle de vie des produits.

Avec la « capabilité », ils vérifient l'aptitude du fournisseur à livrer la bonne qualité toujours et aux coûts ajustés. Un processus est dit capable lorsqu'il est en mesure d'assurer la conformité du produit dans les tolérances acceptées dans 100 % des cas.

– R comme **risques** et **responsabilités** :

Les acheteurs sont des gestionnaires de risques. Ils apprennent à les identifier, à les évaluer et à les réduire.

- quel risque représentez-vous pour vos fournisseurs ou vos clients ?
- quel risque les fournisseurs prennent-ils à votre place ?
- comment négociez-vous le partage des risques ?

Les acheteurs sont conscients des responsabilités inhérentes à leurs activités. Ils savent

Cas pratique

Dans une entreprise de peinture industrielle, le directeur commercial exige lors des revues de prospection que chaque commercial lui explique comment il a tissé des liens avec au moins six personnes représentatives des six rôles de l'acte d'achat. Les commerciaux, vous vous en doutez, se montrent réticents au départ : « C'est déjà assez compliqué de trouver UN contact qui accepte de vous ouvrir la porte ! » Au fil des mois, ils s'approprient la méthode avec enthousiasme. Les avantages sont en effet devenus évidents à leurs yeux :
– L'obligation de rencontrer six personnes dans l'entreprise a mécaniquement approfondi la phase de découverte.
– Le client n'est plus considéré comme un monolithe, mais plutôt comme une mosaïque d'intérêts avec des équilibres subtils et donc plus de possibilités de se différencier.
– La réponse aux appels d'offres est plus pertinente et complète.
– En cas de litige, il est plus probable de trouver un allié.

prendre en compte les impacts environnementaux et les impacts sociaux, au même titre que les impacts économiques. Bref, ils recherchent des accords durables.

– I comme **information** et **innovation** : grâce à leurs fournisseurs, les entreprises peuvent collecter de l'information sur les marchés. C'est une valeur qui est de plus en plus prisée, dans la mesure où les cycles de vie des produits sont de plus en plus courts et l'agilité une nécessité quotidienne. Il semble clair aujourd'hui qu'innover est une question de survie. Innover seul suppose des moyens considérables ; donc les acheteurs ont besoin de nourrir des relations privilégiées avec leurs fournisseurs pour codévelopper.

POUR RÉSUMER

– Les bons acheteurs sont des « leaders de centre d'achats ». Ils savent identifier les six rôles de tout acte d'achat :
- le prescripteur ;
- l'expert ;
- l'influenceur ;
- l'utilisateur ;
- l'acheteur ;
- le décideur.

– Ils savent en outre segmenter leurs achats pour se focaliser sur les valeurs importantes à chaque fois.

– Ils vont au-delà du simple tiercé (« prix, qualité, délai ») pour faire des achats « dernier CRI » : « Coût-Capacité-Capabilité, Risque-Responsabilité, Information-Innovation ».

▸ **fiche 54**
Pourquoi et comment structurer vos achats ?

▸ **fiche 56**
Bien choisir ses fournisseurs

POUR ALLER PLUS LOIN

Broucke, B., Audino, O., Brochot, M., Debatte, B., *Les fiches outils des achats*, Eyrolles, 2014.

56 BIEN CHOISIR SES FOURNISSEURS

Christelle Dumont

Être entouré de bons fournisseurs contribue à la performance de vos produits ou services qui, par effet papillon, améliorent votre compétitivité et contribuent à la croissance et à la profitabilité de l'entreprise. Bien choisir ses fournisseurs est alors une décision stratégique.

ÉTABLIR UN CAHIER DES CHARGES

Imaginons que vous souhaitiez effectuer un séjour détente aux Maldives. Après recherche, vous signez un contrat avec une agence.

– À quoi saurez-vous que votre voyagiste a satisfait votre demande ? Réponse possible : « Ce fut un séjour détente. »

– Comment a fait votre fournisseur de voyages ? « Il nous **a écoutés** énumérer **nos critères**. Comme **nous avons été précis**, il a mis en plein dans le mille. »

Le même procédé s'applique pour choisir vos fournisseurs ! Vous connaissez votre offre, vos clients cibles, vos concurrents, votre panel de produits ou services, vous pouvez donc en déduire vos besoins, dénombrer et catégoriser vos futurs fournisseurs.



CONSEIL

Suggestions de questions à vous poser :

- quel niveau d'exigence voulez-vous apporter au marché ?
- quels forme, contenu, matière ont vos produits ou services ?
- à quel prix allez-vous vendre ?

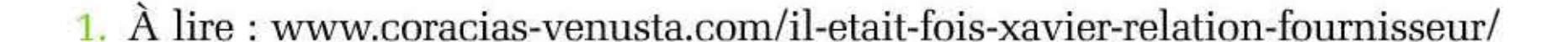
Pour chacun de vos besoins, rédigez un cahier des charges. C'est un **référentiel** de spécification précisant tous les critères relatifs aux besoins de votre entreprise. C'est une décision multicritère. N'oubliez toutefois pas qu'il est **improbable de trouver un fournisseur efficace sur tous vos critères.**

Voici les critères souvent usités :

- clientèle cible ;
- niveau d'image de marque de votre entreprise ;
- localisation, réputation, éthique du fournisseur ;
- caractéristiques, qualité des produits/services attendus ;
- exigences, normes à respecter ;
- lieu de stockage, quantité à acheter ;
- capacité de production ;

Cas pratique

Xavier, un dirigeant de TPE en situation de monopole avec un fournisseur, a décidé d'en chercher un nouveau[1]. Il construit pas à pas son cahier des charges sous forme de tableau. Ses critères indispensables sont : qualité, prix, dans le département, réactivité d'intervention sous deux jours, suivi semestriel, échanges francs et sécurisation de la relation. L'étude des risques démontre qu'en cas de manquements du fournisseur, l'équipe de Xavier propose des solutions de contournement (solidarité, attachement à l'entreprise). Après avoir sélectionné trois fournisseurs, il choisit une jeune entreprise. Leur relation est « tactique » : mise en concurrence régulière et amélioration continue de la performance.



1. À lire : www.coracias-venusta.com/il-etait-fois-xavier-relation-fournisseur/

- délai de livraison, assistance technique ;
- garantie, conditions de retour ;
- budget, prix d'achat, modalités et facilités de paiement.

Vous trouverez des modèles de cahier des charges sur Internet.

BÂTIR VOTRE STRATÉGIE

En rédigeant ce référentiel, vous affinez votre sélection et bâtissez votre stratégie. Demandez-vous alors ce que vous attendez d'un fournisseur :

- des valeurs similaires aux vôtres ;
- qu'il travaille avec vos concurrents ;
- une hotline dédiée ;
- une présence reconnue sur le marché ;
- une situation financière solide ;
- un *one shot*, etc.

Dans votre stratégie, envisagez aussi les risques acceptables tels qu'une baisse de qualité ou une situation de monopole.

La sélection des fournisseurs est complexe, car dépendante de votre écosystème (votre organisation, votre marché, votre évolution).



CONSEIL

Beaucoup suggèrent de dire que vous êtes en cours d'immatriculation. N'hésitez pas à jouer plutôt la carte de la franchise : « J'ai l'intention de créer mon entreprise et envisage de travailler avec vous. » Vous obtiendrez dans la plupart des cas toutes les réponses, y compris financières.

RECHERCHER, SÉLECTIONNER POUR S'ENGAGER OU PAS

Les étapes précédentes sont primordiales pour rechercher, puis sélectionner vos fournisseurs.

Pour les trouver, rien de plus facile. Mais attention, car laisser votre adresse électronique sur quelques sites, forums, salons et autres foires ouvre la porte aux spams.

Pour les sélectionner, prenez contact avec quelques fournisseurs pour chacun de vos besoins.

Notez que moins vous aurez de fournisseurs, meilleure sera votre gestion financière et relationnelle.



CONSEIL

Essayez de rencontrer les clients de vos futurs fournisseurs pour obtenir des informations. En outre, votre budget vous contraint à choisir le fournisseur le moins cher, pensez à la piste du regroupement d'achats.

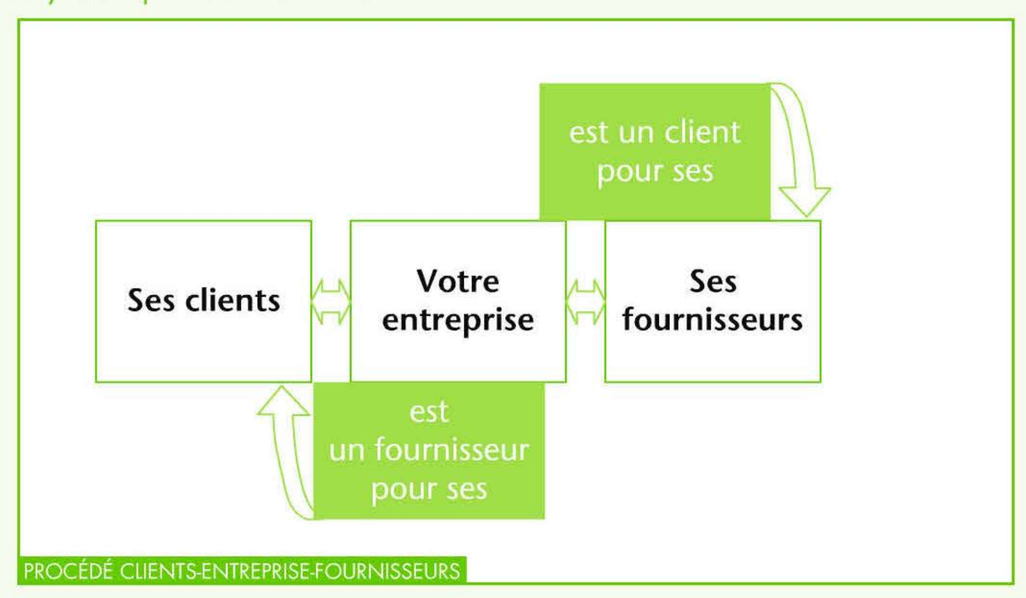
Comme tout entretien, il se prépare (les étapes précédentes y contribuent) ; soyez à l'écoute l'un de l'autre (*« comme nous avons été précis, il a mis en plein dans le mille »*). À la sortie de l'entretien, comme à l'école, donnez-leur une note ! Points forts, points faibles.

Pour finir, mettez-les en concurrence et régulièrement, remettez à niveau vos contrats : challengez-les !



POUR RÉSUMER

• S'il n'y avait qu'un schéma à retenir :



PROCÉDÉ CLIENTS-ENTREPRISE-FOURNISSEURS

• Pour bien choisir vos fournisseurs, voici le quatuor des questions à poser :

1. Quels sont les besoins des clients de mon entreprise ?
2. Quels sont les réels besoins de mon entreprise pour satisfaire ses clients ?
3. Quels critères dois-je communiquer aux fournisseurs ?
4. Quels types de relation mon entreprise souhaite entretenir avec ses fournisseurs ?

• Votre fournisseur est un partenaire privilégié qui vous accompagne et participe à la rentabilité de votre entreprise.

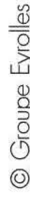
▶ **fiche 54**
Pourquoi et comment structurer vos achats ?

▶ **fiche 55**
Mieux comprendre l'acte d'achat pour mieux vendre

POUR ALLER PLUS LOIN

Cannone, S., Petit, P., *La boîte à outils de l'acheteur*, Dunod, 2013, 2e éd.[1]

1. Extraits sur : youtube.com/playlist?list=PLmo_MFvVuJZlpEeNbcLoD48rzULRqQOeT



Céline Marque

Cash is money ! La gestion de trésorerie représente le nerf de la guerre d'une entreprise. On peut difficilement prévoir au démarrage exactement comment celle-ci va évoluer, mais il est essentiel de savoir qu'elle est déterminante et qu'il vous est profitable de prendre le temps de l'étudier.

PÉRIMÈTRE DE LA TRÉSORERIE

Au moment de la création de l'entreprise, outre la connaissance des besoins financiers, il faut aussi définir le BFR prévisionnel afin de connaître le fonds de roulement nécessaire à l'exploitation.

Voici la formule qui articule ces trois données : FR = BFR + TN (TN : trésorerie nette ; FR : fonds de roulement ; BFR : besoin en fonds de roulement).

En fonction de ce que l'on cherche, bien sûr, notons que les données s'articulent entre elles. Ainsi : TN = FR – BFR & BFR = FR – TN

Pour faire simple, lorsque l'entreprise est créée, celle-ci va être amenée à utiliser une partie de son stock (si stock il y a, ou encours, dans le cadre de prestations intellectuelles), à encaisser le règlement de ses clients (créances clients) et à payer ses charges d'exploitation (dettes). Tous ces mouvements ne se réalisant pas le même jour, ces décalages de date vous coûtent (ou plus rarement rapportent) de l'argent.

À l'étape de la création de l'entreprise, ce poste se doit d'être sérieusement étudié, puisqu'il sera déterminant dans le montant de constitution du capital et la nécessité de faire appel à des financements extérieurs.

Bien entendu, à ce stade, tous les calculs se font sur la base d'hypothèses. En revanche, une fois l'entreprise créée, vous serez en mesure d'affiner votre connaissance des flux de trésorerie générés par l'entreprise et d'intervenir, s'il y a lieu.

LE REPORTING DE TRÉSORERIE

Il s'apparente à une observation des flux de trésorerie par rapport aux hypothèses posées au démarrage. Ainsi :

– Votre chiffre d'affaires se développe-t-il comme prévu ? Plus ? Moins ?

– Vos clients payent-ils leurs factures selon l'échéance envisagée ?

– Avez-vous correctement évalué votre stock ? Comment le consommez-vous ?

– Les échéances de règlement initialement prévues pour vos fournisseurs sont-elles respectées ?

– À quels imprévus avez-vous dû faire face ?

Parfois, les échéances ne sont pas correctement respectées et vous devez alors faire face à des problèmes de trésorerie. Dans ce cas, demandez-vous si vous émettez vos factures clients en temps et en heure ; éventuellement si vous pouvez faire des demandes d'avances ou d'acomptes à certains clients ; ou mettre en place l'escompte, par exemple ; ou encore étudier le fonctionnement de vos fournisseurs. Ainsi, demandent-ils des avances ou des acomptes que vous n'aviez pas envisagés ?

La loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 prévoit des conditions de règlement entre partenaires commerciaux. Cependant, la réalité du marché peut être différente. Par conséquent, le reporting de trésorerie au démarrage va davantage se positionner sur une analyse des mouvements du quotidien, par rapport aux hypothèses fixées au démarrage. Ceci permet de

connaître ensuite les leviers d'amélioration, si nécessaire.

En outre, retenez que la trésorerie fluctue au quotidien. Les partenaires avec lesquels vous allez travailler vont avoir un impact sur la gestion de celle-ci. Il faudra alors y consacrer plus ou moins de temps. Si vous travaillez dans la durée avec certains clients et qu'à un moment donné votre portefeuille clientèle se renouvelle, l'impact sur la trésorerie peut ne pas être négligeable. Il en va de même avec la base fournisseurs.

Enfin, si votre activité se développe à l'international et/ou si vous vous fournissez à l'étranger, vous pourriez devoir faire plus attention aux risques de change.



CONSEIL

La trésorerie est au cœur de tous les mouvements de l'entreprise. À chaque décision, interrogez-vous sur les impacts en matière de trésorerie. En cas de difficulté, savoir qu'il ne s'agit « que » d'une défaillance de trésorerie ou structurelle, par exemple, changera la perspective.

LE PRÉVISIONNEL DE TRÉSORERIE

Une fois que vous avez une assez bonne connaissance des flux de votre entreprise, vous pouvez ajuster votre prévisionnel de trésorerie. L'intention est de prévenir les risques, d'anticiper.

En fonction de l'activité de la société et de ce que vous aura appris le reporting de trésorerie, celui-ci pourra être réalisé à fréquence régulière – si par exemple vos prévisions de départ varient beaucoup par rapport à la réalité et si l'impact sur votre trésorerie est très fort – ou simplement de temps en temps.

Il peut arriver que, pris par l'enthousiasme dû par exemple à un gain inattendu, ou suivant une idée de nouveau développement, ou encore en raison d'une activité qui se développe conformément à vos prévisions, vous ayez tendance à oublier la trésorerie. Or celle-ci ne vous oublie pas ! S'imposer des points de contrôle de vérification de cette dernière, la reconsidérer en fonction de nouveaux projets permet de prévenir les risques éventuels.



CONSEIL

Attention ! Si vous n'avez pas compris le mécanisme de la trésorerie, prenez bien le temps de vous y pencher. C'est en effet le nerf de la guerre. De nombreuses faillites d'entreprises sont dues à une défaillance de gestion de trésorerie, au tout début de leur création ou des années plus tard.

POUR RÉSUMER

– Pour chaque création de société, posez-vous la question de la trésorerie.

– Le type d'activité que vous développez nécessitera plus ou moins d'analyse sur le sujet.

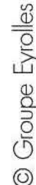
– Fixez-vous une échéance régulière récurrente pour faire votre exercice de trésorerie (à l'année, au mois, à la semaine, au quotidien), celui-ci devant porter aussi bien sur le passé, sur le présent que sur le futur. Faites-vous aider en cas de besoin.

▶ **fiche 7**
Mettre en place un business plan et un prévisionnel financier

▶ **fiche 58**
Le BFR

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le site de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises), www.apce.com
- Le site de l'AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise), www.afte.com



Jean-Marc Tariant

Le besoin en fonds de roulement (BFR) engendre dans 90 % des entreprises un besoin de trésorerie. Difficilement maîtrisable, il augmente quasi systématiquement avec le chiffre d'affaires. De quoi est-il constitué ? Comment limiter sa progression ? Autant de questions auxquelles nous allons répondre.

QU'EST-CE QUE LE BFR ?

Il convient tout d'abord de distinguer le BFR d'exploitation du BFR hors exploitation.

– Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est constitué des éléments suivants :

À l'actif : les stocks, les créances clients, les créances fiscales et sociales, les avances sur commandes réglées aux fournisseurs, les charges constatées d'avance et les écarts de conversion actifs.

Au passif : les dettes fournisseurs, les avances obtenues des clients, les dettes fiscales et sociales, les produits constatés d'avance et les écarts de conversion passifs.

La différence entre l'actif et le passif d'exploitation détermine le BFR d'exploitation. Le montant correspondant est généralement positif, d'où l'intitulé de besoin en fonds de roulement.

– Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est constitué pour sa part des éléments suivants :

À l'actif : les comptes courants d'associés débiteurs et les primes de remboursement des obligations.

Au passif : les provisions pour risques et charges, les comptes courants d'associés créditeurs non bloqués et les dettes sur immobilisations. La différence entre l'actif et le passif hors exploitation détermine le BFR hors exploitation.



CONSEIL

Pour limiter les besoins de trésorerie, faites-vous régler par traite par vos clients, demandez-leur des avances dans la mesure du possible, et relancez-les rapidement en cas de dépassement d'échéance. De même, soyez vigilant sur votre gestion des stocks. Réduisez leur importance en achetant à bon escient et procédez si nécessaire à des promotions.

COMMENT ÉVOLUE-T-IL ?

Le BFR d'exploitation évolue proportionnellement au chiffre d'affaires.

À l'exception des entreprises bénéficiant d'un BFR négatif (la grande distribution par exemple), plus le chiffre d'affaires augmente, plus le BFR progresse, générant des besoins de trésorerie. Afin d'éviter tout dérapage, il est recommandé de suivre son évolution à l'aide des ratios suivants :

- BFR d'exploitation/Chiffre d'affaires TTC × 360
- Créances clients/Chiffre d'affaires TTC × 360
- Stocks/Chiffre d'affaires HT x 360
- Dettes fournisseurs/Achats de marchandises et charges externes TTC x 360

IMPACT DES CONDITIONS DE RÈGLEMENT SUR LE BFR ?

Plus les délais de règlement accordés aux clients sont longs, plus le BFR augmente et la trésorerie se dégrade. À l'inverse, plus les délais de règlement fournisseurs sont longs, plus le BFR se réduit et la trésorerie s'améliore.

Exemple :

hypothèse 1			
créances clients	1 000	dettes fournisseurs	800
BFR = 200			
Soit 200 de besoin de trésorerie			

hypothèse 2			
créances clients	900	dettes fournisseurs	900
BFR = 0			
Soit un de besoin de trésorerie réduit de 200			

En France, les entreprises sont contraintes de respecter les délais de règlement imposés par la Loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008. Une des façons d'augmenter légalement ses délais de règlement fournisseurs consiste à importer, la plupart des pays étrangers n'étant pas contraints par cette réglementation.

On constate depuis plusieurs années un dérapage des délais de paiement des clients français, malgré la réglementation en vigueur. Afin de contraindre vos clients à régler à bonne date, imposez-leur, dans la mesure du possible, un règlement par lettre de change. Vous pourrez de surcroît escompter leur traite auprès d'une banque, en cas de besoin de trésorerie avant l'échéance.



En cas de règlement par chèque ou virement et de non-respect du délai de règlement, relancez rapidement vos clients afin de limiter votre risque d'impayé et votre besoin de trésorerie. À l'inverse, réglez vos fournisseurs par chèque de préférence afin de gagner quelques jours de débit sur vos comptes, du fait des délais nécessaires au traitement du courrier et à l'encaissement de votre chèque.

IMPACT DE L'IMPORTANCE DES STOCKS ET DE LEUR ROTATION SUR LE BFR

Plus les stocks sont importants, plus le BFR augmente. De même, plus la rotation des stocks est importante, plus le BFR progresse. Il convient donc d'être vigilant sur sa politique d'achat. Même si les achats en volume permettent de bénéficier de meilleures conditions en termes de prix, ils peuvent aboutir à des stocks pléthoriques, qui génèrent des besoins de trésorerie importants, parfois incompatibles avec les moyens financiers de l'entreprise. La mise en place d'un suivi de stocks informatisé permet de suivre son évolution au plus près et d'adapter sa politique d'achat et de vente.

Exemple :

hypothèse 1			
stocks	1 000	dettes fournisseurs	800
BFR = 200			
Soit 200 de besoin de trésorerie			

hypothèse 2			
stocks	800	dettes fournisseurs	800
BFR = 0			
Soit un de besoin de trésorerie réduit de 200			



CONSEIL

En cas de surstockage lié à une faible rotation de certains produits, n'hésitez pas à pratiquer des promotions sur ces produits, afin de limiter votre besoin de trésorerie et votre risque de provision sur stock à terme.

POUR RÉSUMER

– Le besoin en fonds de roulement (BFR) se décompose en deux catégories : le BFR d'exploitation et le BFR hors exploitation.

– Le BFR d'exploitation évolue proportionnellement avec le chiffre d'affaires. Vous pouvez suivre son évolution grâce à des ratios spécifiques.

– Dans 90 % des cas, le BFR d'exploitation génère un besoin de trésorerie.

▶ **fiche 57**
Gérer la trésorerie

POUR ALLER PLUS LOIN

Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2015.

59 INVESTIR À BON ESCIENT

Jean-Marc Tariant

La nature des investissements possibles est presque illimitée : incorporels (R&D, dépôt ou achat de brevets, etc.), corporels (informatique, matériel, etc.), financiers (acquisition de société, etc.), humains (embauche, formation), commerciaux (création d'agence, etc.) ou marketing (création de site Internet, campagne publicitaire, etc.).

La création de richesse dans l'entreprise est directement liée à la prise de risque et à l'investissement. La question n'est donc pas de savoir s'il faut investir, mais quand et comment.

QUAND INVESTIR ?

– Pour l'investissement de renouvellement, il faut dans l'idéal agir avant que le matériel ne tombe en panne et ne soit obsolète. Dans le cas contraire, les frais d'entretien et d'indisponibilité vont dégrader la rentabilité de l'entreprise. De même, un matériel vieillissant peut conduire l'entreprise à une perte de compétitivité et de productivité.

Retarder le renouvellement des matériels peut également aboutir à d'importants travaux de mise aux normes, d'entretien ou réinvestissements, difficilement supportables par l'entreprise la même année.

Enfin, la valeur d'une entreprise est directement liée à la qualité de son parc de machines et immobilier. Un matériel vieillissant et de mauvaise qualité tire mécaniquement la valeur de la société vers le bas et rend difficile sa transmission.

– Pour l'investissement de développement, la réponse dépend du stade de développement de l'entreprise, de son marché et de ses moyens financiers.

Lors de la phase de création, des investissements sont forcément nécessaires pour permettre à l'entreprise de voir le jour (informatique, communication, embauche, matériel de production). Il convient toutefois d'être prudent au démarrage de l'entreprise, la montée en puissance du chiffre d'affaires étant souvent plus tardive que prévu.

Dans l'idéal, il faut accompagner la croissance du chiffre d'affaires des investissements nécessaires à sa réalisation. Dans de nombreux cas, l'entrepreneur n'a pas le choix et doit s'exposer en termes de frais fixes et d'investissements structurants. C'est le cas notamment des start-up technologiques qui doivent développer leur produit avant de le vendre et des industriels qui doivent investir dans leur outil de production dès l'origine.

Passé les premières années d'activité, l'investissement peut être nécessaire du fait de l'intensité concurrentielle, de l'évolution technologique des matériels ou de la demande de la clientèle. L'entrepreneur doit alors impérativement investir pour rester compétitif et répondre aux attentes du marché.

L'idéal est d'investir régulièrement, pour rester à la pointe et leader sur son marché. L'entreprise en tirera profit en termes d'image et de rentabilité. Elle parviendra plus facilement à capter du personnel de qualité et l'ambiance générale de l'entreprise s'en trouvera bonifiée.

CONSEIL

Si l'entreprise manque de moyens financiers ou rencontre des difficultés financières, l'alternative à l'investissement est la location courte ou longue durée. Cela vaut aussi en cas de test de nouveaux marchés, nécessitant l'ouverture d'agence et l'embauche de commerciaux (location des locaux et des véhicules notamment).

COMMENT INVESTIR ?

En empruntant systématiquement et à hauteur de 100 % du montant de l'investissement. L'autofinancement constitue une faute de gestion, car il prive l'entreprise de la marge de manœuvre de trésorerie nécessaire pour financer son besoin en fonds de roulement et couvrir d'éventuelles pertes.

Il convient de privilégier le recours à des crédits moyens terme à taux fixe ou par billet financier, d'une durée égale à celle de l'amortissement des matériels dans lesquels on investit.

Le crédit-bail et la location financière engagent l'entreprise sur toute la durée du financement et constituent à ce titre des frais fixes. Or les entrepreneurs ont besoin de souplesse. Il convient donc de conserver la possibilité de vendre les matériels, pour faire face à une baisse d'activité ou au changement nécessaire du matériel. Enfin, ces modes de financement sont souvent plus onéreux que les crédits classiques, à taux fixe ou révisable.



CONSEIL

Si vos banquiers sont réticents à financer vos investissements, répartissez votre demande de crédits entre deux ou trois banques et proposez-leur une garantie externe, du type de celle accordée par Bpifrance ou la SIAGI.

QUID DE L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER ?

Investir dans ses locaux professionnels est sans aucun doute le meilleur investissement que puisse réaliser un chef d'entreprise. La réussite d'un projet professionnel n'est jamais certaine et peut se traduire après plusieurs années d'exploitation par un dépôt de bilan ou une cession à vil prix de l'entreprise.

L'investissement immobilier permet de conforter son patrimoine et de s'assurer un revenu locatif pour la retraite. Les banquiers accepteront de vous financer, une fois passées les trois premières années d'exploitation, si votre société est rentable et peut faire face aux échéances de crédit, *via* le loyer que vous lui facturerez.

CONSEIL

Afin de sécuriser cet investissement, il est recommandé de réaliser celui-ci *via* une société (SCI ou SARL immobilière) distincte de la société d'exploitation.

POUR RÉSUMER

– La création de richesse à court et moyen terme est directement liée à l'investissement.

– Il faut proscrire l'autofinancement en montant et en durée, qui fragilise l'entreprise. Les investissements doivent être financés de préférence *via* des crédits à taux fixe ou par billet financier.

– Investir dans ses locaux professionnels, *via* une société distincte, est le meilleur moyen de se constituer des revenus complémentaires pour sa retraite et de conforter son patrimoine.

▶ **fiche 40**
Le banquier

▶ **fiche 62**
Les différentes formes de crédit moyen et long terme

POUR ALLER PLUS LOIN

Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2015.

60 LES COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

Jean-Marc Tariant

Le terme « compte courant » peut prêter à confusion, puisqu'il peut à la fois qualifier un compte bancaire et un prêt d'argent réalisé par les actionnaires au profit de leur société. Le compte courant d'associé correspond à la seconde catégorie.

DEUX CATÉGORIES DE COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

Il existe deux types de comptes courants d'associé : les comptes courants bloqués et les comptes courants non bloqués.

Les premiers ne peuvent être exigés par les actionnaires, pendant la période de blocage convenu. L'engagement de blocage des comptes courants d'associés est réalisé au moyen d'un acte sous seing privé, précisant la durée du blocage.

À l'inverse, les seconds peuvent être retirés à tout moment par les actionnaires, sous réserve d'une trésorerie disponible le permettant.

Pourquoi apporter des comptes courants d'associés ?

– Pour démontrer l'engagement des actionnaires aux partenaires financiers.

– Pour partager le financement de l'entreprise avec les banques et les fournisseurs.

– Pour améliorer la trésorerie de l'entreprise durablement ou ponctuellement, lors de la clôture du bilan.

APPORT EN CAPITAL OU EN COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

L'apport des actionnaires doit idéalement se répartir entre le capital et les comptes courants d'associés.

L'apport en capital est stable par nature. Il démontre aux tiers l'engagement des actionnaires et la solidité financière de l'entreprise, puisqu'il figure dans les statuts et sur le papier à en-tête de la société. Sauf assemblée générale extraordinaire, dont l'objet serait la réduction du capital, les sommes apportées ne peuvent être retirées.

L'apport en compte courant, pour sa part, complète les moyens financiers de l'entreprise, mais les sommes prêtées peuvent être retirées par les actionnaires à tout moment, sauf s'ils ont pris un engagement de blocage de leurs comptes courants.

POURQUOI BLOQUER LES COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS ?

Lorsque les comptes courants d'associés sont bloqués pendant plus d'un an, ils sont considérés par les prêteurs comme des fonds propres. Ils augmentent ainsi le ratio d'autonomie financière de l'entreprise et sa capacité d'emprunt. Ils constituent dans ce cas, avec les capitaux propres, les fonds propres élargis, et contribuent à améliorer la cotation Banque de France de l'entreprise.



CONSEIL

Le bilan est une photo de l'état du patrimoine de l'entreprise un jour donné. Afin d'améliorer l'image financière de votre société, n'hésitez pas à apporter des comptes courants d'associés juste avant la clôture du bilan, quitte à les retirer quelques jours plus tard. Vous augmenterez ainsi le capital confiance de l'entreprise, dont elle bénéficiera l'année suivante…

LA RÉMUNÉRATION DES COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

Le taux de rémunération est libre.

Toutefois, pour être déductibles fiscalement, les intérêts doivent bénéficier d'un taux d'intérêt



maximum, égal à la moyenne annuelle des taux effectifs moyens pratiqués par les établissements de crédit pour des prêts à taux variable aux entreprises, d'une durée initiale supérieure à deux ans. De plus, cette déduction est subordonnée à la condition que le capital soit entièrement libéré.

Lorsque l'associé est une personne physique, rien n'oblige la société à rémunérer les comptes courants. Les personnes physiques sont en effet libres de renoncer à percevoir des intérêts.

Lorsque le prêt est réalisé par une société, l'absence de rémunération peut être considérée comme un acte anormal de gestion. Pour une entreprise, consentir des avances sans intérêt à une filiale relève d'une gestion anormale, hormis le cas où la société mère peut être considérée comme ayant agi dans son propre intérêt, en aidant à une filiale en difficulté.

POURQUOI ABANDONNER DES COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS ?

Un abandon de compte courant d'associé se traduit comptablement par un produit exceptionnel. Lorsqu'une entreprise réalise des pertes, il peut être judicieux d'abandonner tout ou partie de ses comptes courants pour réduire, voire annuler, les pertes d'un exercice.

Pour que votre expert-comptable puisse prendre en compte ce produit exceptionnel, lors de l'établissement du bilan, il suffit que les actionnaires bénéficiant d'un compte courant précisent dans un acte sous seing privé le montant et les modalités de l'annulation de la dette.

Un abandon de compte courant d'associé peut être réalisé définitivement ou avec une clause de retour à meilleure fortune. Dans ce dernier cas, l'actionnaire se réserve la possibilité de récupérer son compte courant d'associé si la société retrouve une situation financière satisfaisante. La récupération se traduira comptablement par une charge exceptionnelle qui dégradera le résultat comptable de l'entreprise et réduira sa base fiscale imposable.



CONSEIL

L'abandon de compte courant doit préciser les critères financiers permettant à l'actionnaire de bénéficier ultérieurement du remboursement de sa créance. Par exemple, le retour à la rentabilité de l'entreprise et un niveau de fonds propres minimum.



POUR RÉSUMER

– Les comptes courants d'associés sont des prêts consentis par les actionnaires d'une entreprise.

– Ils peuvent être mis à la disposition de la société ponctuellement ou durablement, s'ils sont bloqués.

– Un abandon de compte courant d'associé constitue un produit exceptionnel qui améliore les résultats d'un exercice. Il peut être réalisé avec une clause de retour à meilleure fortune, qui permet aux associés de récupérer ultérieurement les sommes abandonnées, si la situation financière de l'entreprise s'améliore.

▶ **fiche 38**
L'expert-comptable

▶ **fiche 59**
Investir à bon escient

POUR ALLER PLUS LOIN

Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2015.

61 AUGMENTER SES FONDS PROPRES

Jean-Marc Tariant

Les fonds propres, également appelés capitaux propres, sont les fondations financières d'une entreprise. Au même titre que celles d'un bâtiment, ils permettent d'ancrer solidement une entreprise dans son environnement financier. Leur importance rassure les banques, les assureurs crédits et les fournisseurs, et conditionne directement le volume de trésorerie dont dispose le chef d'entreprise.

DE QUOI SONT-ILS COMPOSÉS ?

Les fonds proposés sont constitués de six éléments différents :

– Le capital social. C'est la partie visible des fonds propres, celle qui figure dans les statuts et sur le papier à en-tête de l'entreprise. Les montants investis au capital ne sont pas bloqués et permettent, comme l'ensemble des composants du passif du bilan, de financer les actifs de l'entreprise.

– Les réserves. Il en existe trois types : les réserves légales, statutaires et réglementées. Elles correspondent aux résultats passés, laissés à disposition de l'entreprise par les actionnaires.

– Le poste report à nouveau, qui correspond aux résultats des exercices précédents en attente d'affectation (réserves, capital, dividende).

– Le résultat de l'exercice.

– Les subventions d'investissement, qui s'amortissent au même rythme que les biens qu'elles ont contribué à financer.

– Enfin les provisions réglementées, constituées par exemple des provisions pour hausse de prix ou des amortissements dérogatoires.

La notion de capitaux propres élargis intègre, en plus, les comptes courants d'associés bloqués à plus d'un an.



CONSEIL

Pour qu'une entreprise soit considérée comme saine financièrement, il faut que le niveau des fonds propres représente en permanence au moins 20 % des ressources du bilan, le pourcentage idéal étant de plus de 30 %.

POURQUOI LES AUGMENTER ?

Il s'agit de rassurer les trois types de partenaires de l'entreprise :

– Tout d'abord, les clients souhaitent être rassurés sur la pérennité de l'entreprise, pour assurer notamment le bon déroulement d'une prestation et son service après-vente.

– Ensuite, les banques, dont la capacité à prêter de l'argent à une entreprise dépend fortement de l'importance des capitaux propres de celle-ci. Deux ratios étudiés comprennent cette donnée financière. Il s'agit d'une part du ratio d'autonomie financière : capitaux propres/total bilan ; et d'autre part du ratio de partage des risques : dette bancaire moyen et long terme/capitaux propres.

– Enfin, les fournisseurs, qui ne consentent des délais de paiement que dans la mesure où ils estiment être payés à terme.

Par conséquent, augmenter ses fonds propres permet de renforcer la trésorerie de l'entreprise et de développer son activité.



CONSEIL

Une opération de levée de fonds étant longue à réaliser et incertaine, anticipez le plus possible vos besoins de fonds propres !

QUAND LES AUGMENTER ?

Dans deux cas de figure :

– Lorsque l'entreprise se développe. Au même titre que les fondations d'un édifice sont proportionnelles à sa hauteur, les fonds propres d'une entreprise doivent être consolidés au fur et à mesure de l'augmentation de son chiffre d'affaires.

– Lorsque l'entreprise rencontre des difficultés financières. Les pertes réduisent les capitaux propres au moment où les partenaires financiers ont besoin d'être rassurés. De même, elles détériorent la trésorerie. L'augmentation des fonds propres à ce moment-là permet de démontrer la confiance des actionnaires dans leur entreprise.



CONSEIL

Dans la mesure du possible, accompagnez les apports en fonds propres d'une souscription d'emprunt à moyen terme, afin de renforcer votre fonds de roulement et votre trésorerie. Appuyez-vous si nécessaire sur la garantie de Bpifrance pour convaincre vos banques.

COMMENT LES AUGMENTER ?

Il existe quatre possibilités :

– Augmenter le capital social par un apport en numéraire (liquidités) ou en nature (matériel, immobilier, titres de sociétés, etc.) ou par l'intégration de comptes courants d'associés.

– Améliorer le résultat de l'exercice par la cession d'actifs immobilisés avec plus-value. Cette opération est envisageable sans se départir des matériels, en cas de cession à un établissement financier. Dans ce cas, les actifs cédés sont loués par l'entreprise avec option d'achat au terme du crédit-bail. Cette opération porte le nom de « lease-back ».

– Réévaluer les actifs immobilisés de l'entreprise. Attention : une telle réévaluation génère une plus-value fiscalement imposable. Cette opération n'est donc envisageable que dans la mesure où l'entreprise fait des pertes ou bénéficie d'un report déficitaire d'un montant au moins égal. Dans le cas contraire, la trésorerie de l'entreprise sera « impactée » négativement.

– Solliciter des subventions d'investissement dans le cadre d'un programme d'investissement. Pour savoir comment séduire les investisseurs, consultez la fiche 23, « Les investisseurs ».



POUR RÉSUMER

– Les fonds propres doivent être augmentés au fur et à mesure du développement de l'entreprise.

– Un minimum de 20 % de fonds propres par rapport à l'ensemble des ressources de l'entreprise est nécessaire pour maintenir celle-ci en bonne santé financière.

– Il existe divers moyens de les renforcer : l'apport d'argent frais, l'incorporation des comptes courants au capital, la cession d'actifs avec plus-value, l'obtention de subventions d'investissement, la réévaluation des actifs immobilisés.

▶ fiche 23
Les investisseurs

▶ fiche 40
Le banquier

POUR ALLER PLUS LOIN

Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2015.

62 LES DIFFÉRENTES FORMES DE CRÉDIT MOYEN ET LONG TERME

Jean-Marc Tariant

Le crédit à moyen et long terme permet de financer vos investissements corporels et immatériels ou de renforcer votre fonds de roulement, donc votre trésorerie. Il est important de connaître ses différentes formes pour négocier avec vos banquiers la formule la mieux appropriée en cas de besoin.

LE CRÉDIT PAR TABLEAU À ÉCHÉANCES CONSTANTES

Il s'agit du type de crédit le plus utilisé par les entreprises et les particuliers, du fait de sa simplicité et du caractère prévisible des remboursements. Il peut financer aussi bien des investissements corporels (matériel ou immobilier), qu'immatériel (développement commercial, croissance du BFR, R&D, renforcement de la trésorerie).

Avantages :

- sécurité (pas de risque de taux) ;
- capacité de prévision de trésorerie du fait des échéances fixes ;
- liberté de céder le bien ayant fait l'objet du financement sous réserve du remboursement du crédit par anticipation.

Inconvénients : le taux fixe ne permet pas de profiter de la baisse des taux d'intérêt, sauf renégociation du contrat de prêt avec la banque. Les contrats prévoient des pénalités de remboursement anticipé (3 % du capital restant dû le plus souvent).



CONSEIL

Mettez vos banques en concurrence afin de bénéficier des meilleures conditions de financement et anticipez vos demandes.

LE CRÉDIT-BAIL

Dans cette location avec option d'achat au terme du crédit, l'établissement financier est propriétaire du bien, ce qui le sécurise et facilite l'obtention du financement par l'entreprise.

Le crédit-bail, très utilisé dans le transport, l'imprimerie et l'industrie au sens large, peut concerner aussi bien des investissements matériels qu'immobiliers.

Pendant toute la période de location, il est malgré tout considéré comme un crédit et déclaré en tant que tel en Banque de France par les établissements financiers ; il figure au bilan dans les engagements financiers hors bilan (annexe 11 de la liasse fiscale).

Avantage : facilité d'obtention du crédit. L'établissement financier étant propriétaire du bien, il est mieux protégé en cas de dépôt de bilan. Il est donc moins regardant en termes de risque.

Inconvénients : le paiement d'avance des loyers augmente le taux réel du crédit et impacte négativement la trésorerie de l'entreprise. La non-propriété du bien engage l'entreprise sur une location de longue durée, sans possibilité de dénonciation du contrat avant son terme, sauf accord du crédit bailleur.

LA LOCATION FINANCIÈRE

Il s'agit d'une location de matériel sans option d'achat au terme du crédit.

Avantages : les mêmes que ceux du crédit-bail, plus la discrétion. En effet, la liasse fiscale ne prévoit pas d'information concernant le montant des engagements restant dû en matière de location financière. De plus, la déclaration en Banque de France n'est pas obligatoire.



Inconvénients :

- le paiement d'avance des loyers ;
- le coût de crédit généralement plus élevé ;
- l'opacité des contrats calqués sur les contrats de crédit-bail et ne faisant pas apparaître de TEG.



CONSEIL

Souscrivez systématiquement un crédit pour tout investissement afin de préserver votre trésorerie. Regroupez vos petits investissements réalisés sur une période de six à douze mois et demandez un crédit global afin de couvrir leur financement.

LE PRÊT PARTICIPATIF

Il s'adresse principalement aux PME et ETI. Son but ? Financer les investissements immatériels des entrepreneurs.

Voici ses caractéristiques : durée de cinq à huit ans, un à trois ans de différé d'amortissement, pas de garantie sur l'entreprise ni sur le patrimoine du dirigeant.

Selon sa nature, son taux diffère. L'innovation bénéficie de financement à taux zéro en matière d'investissement de R&D, alors que le taux des crédits liés au développement dépend de la cotation Banque de France et varie de 2 à 7 % selon les établissements spécialisés qui les distribuent. Le principal diffuseur est Bpifrance.

Avantages :

- absence de garantie hormis une assurance-décès ;
- durée du financement assez longue (sept ans en moyenne) ;
- différé de remboursement du crédit.

Inconvénients : les TPE ne peuvent en bénéficier sauf les sociétés innovantes. Le coût du crédit est généralement plus élevé que les crédits classiques, du fait de l'absence de garantie et du différé de remboursement.

LE CRÉDIT MOYEN TERME UTILISABLE PAR BILLET FINANCIER

Cette ouverture de crédit moyen terme amortissable est utilisable à la discrétion de l'emprunteur par billet financier.

Son principe ? Amortissement constant du capital de l'emprunt calqué sur le plan d'amortissement comptable du bien financé ; liberté d'utilisation du crédit par escompte de billet financier émis par l'emprunteur selon ses besoins de trésorerie ; taux variable obligatoire ; perception d'une commission d'engagement rémunérant le maintien de l'ouverture de crédit durant tout le prêt.

Avantages :

- souplesse d'utilisation (mobilisation du crédit en fonction des besoins de trésorerie) ;
- économie de frais financiers (facturation uniquement en cas d'utilisation du crédit) ;
- sécurité financière (réserve d'argent utilisable à tout moment).

Inconvénients :

- perception d'une commission d'engagement (0,20 à 0,50 % selon le montant du crédit et la qualité de l'entreprise) ;
- durée d'utilisation minimale (un mois) ;
- montant d'utilisation minimum (15 000 euros) ;
- taux variable obligatoire.



CONSEIL

N'hésitez pas à rencontrer Bpifrance afin de bénéficier de ses prêts participatifs, sans garantie et avec différé de remboursement.



POUR RÉSUMER

– Il existe de nombreuses formes de crédit moyen et long terme à destination des entreprises.

– Les plus classiques sont le crédit à taux fixe, apprécié pour sa simplicité, et le crédit-bail., facile à obtenir.

– Il existe en outre des formules plus originales et intéressantes, à savoir les prêts participatifs et les prêts par billets financiers.

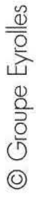
▶ **fiche 40**
Le banquier

▶ **fiche 57**
Gérer la trésorerie

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique des relations banques-entreprises*, Eyrolles, 2011.







Jean-Marc Tariant

Il existe une douzaine de modes de financement des besoins de trésorerie à court terme. Cinq sont couramment utilisés par les entreprises. Il est important de les connaître pour négocier avec ses banquiers, en cas de besoin, l'ouverture d'un crédit court terme approprié. L'affacturage (factoring) prenant une place de plus en plus importante ces dernières années, il fait l'objet d'une fiche spécifique (n° 64).

LA FACILITÉ DE CAISSE (DÉCOUVERT)

Il s'agit d'un crédit utilisable par découvert en compte. Dans une autorisation convenue, le client utilise son crédit sans formalisme aucun, à l'euro près et au jour près.

Avantages :

- très grande souplesse d'utilisation ;
- transparence de la position bancaire ;
- facturation des agios en fin de trimestre civil ;
- capacité pour toutes les entreprises à utiliser ce type de crédit, quelles que soient leur taille et leur nature de clientèle.

Inconvénient : étant donné l'absence de garantie réelle attachée à ce type de crédit, le découvert est généralement limité à un faible montant, qui ne peut financer un besoin d'exploitation permanent important.

L'ESCOMPTE DE TRAITES COMMERCIALES

Seules les entreprises qui vendent à d'autres entreprises et se font régler leurs prestations par des effets de commerce peuvent y recourir. Sur présentation d'une traite, la banque avance à son client le montant de l'effet de commerce jusqu'à son échéance. Les intérêts sont précomptés et calculés sur la durée de l'avance de trésorerie (minimum dix jours plus un jour de banque).

Avantage : capacité à obtenir des lignes de crédit importantes auprès des banques, compte tenu de la qualité des créances cédées en garantie.

Inconvénient principal : l'avance de trésorerie correspond obligatoirement au montant de la traite et jusqu'à sa date d'échéance, d'où un prêt de trésorerie parfois bien supérieur au besoin de l'entreprise et des agios relativement conséquents, comparés au besoin de trésorerie réel.



CONSEIL

Anticipez vos demandes de crédit court terme, compte tenu des délais de traitement de votre demande qui peuvent être relativement longs (plusieurs semaines). Vous risquez en cas d'absence d'autorisation des rejets de chèques ou de domiciliation qui vous seront fortement préjudiciables.

L'ESCOMPTE DE FACTURES (DAILLY)

Il fonctionne comme l'escompte commercial classique. La seule différence est la nature de la garantie fournie au banquier, soit une facture sur une entreprise en lieu et place d'une traite. À la remise d'une facture qui lui est cédée en garantie dans le cadre d'une convention Dailly, la banque porte au crédit du compte le montant de celle-ci (moins les agios) jusqu'à son échéance.

Avantage : la capacité à mobiliser son poste clients même en l'absence de traites.

Inconvénients :

- surmobilisation due à l'avance du montant total de la facture jusqu'à son échéance ;
- paiement des agios précomptés ;
- calcul de dix jours d'agios minimum plus la perception d'un jour de valeur complémentaire.

LA MOBILISATION DE CRÉANCES NÉES SUR L'ÉTRANGER (MCNE)

Ce type de crédit s'adresse aux entreprises exportatrices et fonctionne comme l'avance de trésorerie Dailly. L'entreprise cède ses créances clients à l'étranger à sa banque et bénéficie en contrepartie d'une avance de trésorerie par mobilisation ou par découvert en compte.

Selon la santé financière de l'entreprise, l'avance de trésorerie peut aller de 80 à 100 % du montant de la facture donnée en garantie. En complément, les banques demandent souvent que la créance soit garantie par une police Coface, couvrant le risque d'impayé, et que le bénéfice de l'assurance leur soit délégué.

Avantage : les délais de règlement du financement des exportations peuvent être longs, puisqu'ils ne sont pas encadrés par la Loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008.

Inconvénient : cette formule de financement est limitée, en règle générale, aux pays couverts par la Coface[1] et ses concurrents.

L'AVANCE DE TRÉSORERIE SUR STOCK (WARRANT)

Ce type de crédit est destiné aux entreprises devant financer un stock important à rotation lente de préférence et facilement négociable en cas de mise en jeu de la garantie.

La banque ouvre une ligne de crédit de 40 à 80 % du prix de revient ou d'achat des stocks donnés en gage (warrant).

L'entreprise prend à sa charge le coût du crédit et de la gestion des garanties. Les produits sont soit stockés dans des entrepôts généraux ou des zones délimitées et fermées de l'entreprise pour constituer une garantie certaine, soit laissés à disposition de la société contre remise de documents administratifs liés au stock (par exemple la carte grise pour les voitures).

Avantage : la capacité d'obtenir des lignes de crédit importantes et utilisables en permanence, compte tenu des stocks donnés en garantie.

Inconvénients : le blocage et le coût du suivi administratif des stocks.



CONSEIL

Réalisez un prévisionnel de vos besoins de trésorerie avec votre expert-comptable, pour anticiper vos demandes de financement court terme. Soyez large dans votre demande d'autorisation de crédit court terme, afin d'éviter les dépassements, coûteux et dangereux…

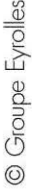
POUR RÉSUMER

– Il existe de nombreux types de crédits court terme à destination des entreprises travaillant en *B to B*.

– La première catégorie prend la forme de « crédit en blanc » sans garantie réelle. Il s'agit du découvert et de la facilité de caisse.

– La seconde concerne des crédits garantis par des « actifs réels et circulants » de l'entreprise, à savoir des créances clients (traites ou factures) et des stocks (warrant).

1. Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur.



▶ **fiche 40**
Le banquier

▶ **fiche 57**
Gérer la trésorerie

▶ **fiche 64**
L'affacturage (factoring)

POUR ALLER PLUS LOIN

• Tariant, J.-M., *Guide pratique des relations banque-entreprise*, Eyrolles, 2011.
• Tariant, J.-M., *Guide pratique pour financer son entreprise*, Eyrolles, 2015.

64 L'AFFACTURAGE (FACTORING)

Jean-Marc Tariant

L'affacturage propose plusieurs services : l'avance de trésorerie sur la facture cédée, la garantie de l'impayé et la relance client à l'échéance. Ils sont tous les trois facturés globalement et sont compris dans la commission d'affacturage basée sur le chiffre d'affaires qui transite dans les livres du factor.

Les contrats d'affacturage durent un an renouvelable tacitement et comprennent un minimum de commission et de volume de chiffre d'affaires annuel.

LE MODE DE FONCTIONNEMENT

Les avances de trésorerie, qui correspondent au mode de financement proposé, sont une forme d'industrialisation du Dailly. Elles sont consenties contre la remise de factures en garantie et moyennant le paiement d'intérêts débiteurs prélevés à l'origine, comme pour le Dailly mobilisé. Les avances sont effectuées par virement sur un compte bancaire du client ou par l'émission d'une traite escomptable auprès de n'importe quelle banque.

Un dépôt de garantie de 10 à 20 % des avances est constitué par le factor pour couvrir le risque d'impayé et la demande d'une caution personnelle du dirigeant est généralement effectuée pour couvrir le risque d'émission de fausse facture.

Les avances peuvent être consenties confidentiellement ou faire l'objet d'une notification systématique au client. Le plus souvent, le factor se contente d'une simple information sur la facture du client stipulant que la facture lui a été cédée et doit faire l'objet d'un règlement dans ses livres à l'échéance.

Les contrats d'affacturage confidentiels sont réservés aux entreprises importantes dont le chiffre d'affaires dépasse 10 à 15 millions d'euros. Dans ce cas, les clients ne savent pas que leurs factures font l'objet d'une avance de la part du factor.

LES AVANTAGES

La ligne de crédit susceptible d'être mobilisée peut être importante, et ce quelle que soit la situation financière de son entreprise, sauf rares exceptions. Le factor s'intéresse en effet davantage à la qualité des créances cédées (qu'il choisit et garantit) et à leur montant unitaire (la commission d'affacturage étant proportionnelle à la charge administrative) qu'à la situation financière de son client.

Les entreprises en forte croissance et au besoin en fonds de roulement (BFR) important sont les clients types des sociétés d'affacturage, puis les entreprises faiblement capitalisées ou en difficulté qui n'ont pas d'autres solutions de financement, leurs banques refusant le maintien ou la mise en place de lignes de crédits court terme classiques.

Les avantages complémentaires sont la garantie du poste clients cédé au factor et la relance des clients à l'échéance en cas d'impayé.



CONSEIL

Une entreprise saine doit avoir une trésorerie positive au moins égale à un mois de chiffre d'affaires TTC. Votre objectif doit donc être de restaurer votre trésorerie rapidement, idéalement en renforçant votre fonds de roulement *via* l'apport d'argent frais par l'actionnaire (augmentation de capital ou apport en compte courant) et un prêt moyen terme de renforcement du fonds de roulement.

LES INCONVÉNIENTS

Le factoring est un mode de financement coûteux et opaque. Entre la commission d'affacturage, les intérêts débiteurs sur les avances de trésorerie, les différents frais et commissions perçus sur le compte et les dépôts de garantie non rémunérés, son coût global est élevé et difficilement appréciable et comparable par rapport à l'ensemble des services rendus.

La difficulté principale réside dans l'incapacité dans la plupart des contrats à ne retenir qu'un seul des services proposés. La garantie contre l'impayé sur une créance Carrefour ou Michelin est peu utile et majore indirectement le taux global du crédit.

De même, la relance client à l'échéance est difficile pour le factor et bien souvent inefficace, celui-ci ne connaissant pas les liens commerciaux entre l'entreprise et son client. Sa mise en place crée une distance entre l'entreprise et son client qui ne semble pas souhaitable en termes d'écoute client et de maintien d'une bonne relation commerciale.

La facilité d'obtention des financements, une fois le contrat mis en place, crée une forme d'accoutumance dont il est difficile de sortir. L'entrepreneur peut se sentir à l'aise en trésorerie et relâcher sa vigilance en matière de gestion du BFR, alors qu'il est à la merci d'une baisse de facturation ponctuelle qui ne lui permettra pas de renouveler ses cessions de factures, pour assurer ses futures fins de mois. Ceci est d'autant plus dangereux que le suivi de la position de trésorerie réelle de l'entreprise est difficile une fois passé en factoring et que les informations fournies sur les relevés de comptes, Internet ou papier, sont souvent insuffisantes et peu compréhensibles.

POUR RÉSUMER

– Sous réserve d'une clientèle d'entreprises de qualité et d'un montant de facture unitaire supérieur à 1 000 euros, l'affacturage permet de bénéficier rapidement d'un montant de trésorerie significatif.

– Le factoring induit une dépendance à un partenaire financier quasi unique.

– La gestion administrative du factoring, son opacité et son coût global doivent amener les entreprises à utiliser ce financement ponctuellement, tout en recherchant une solution pour retrouver une autonomie financière.

▶ **fiche 58**
Le BFR

▶ **fiche 63**
Les différentes formes de crédit court terme

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique des relations banque-entreprise*, Eyrolles, 2011.

Module 11

ANTICIPER LES RISQUES ET LES DIFFICULTÉS

Les risques et les difficultés font partie du jeu. Il n'existe pas d'entrepreneuriat sans obstacle, comme il n'y a pas de vie sans embûches. Tous les grands entrepreneurs ont connu des échecs et c'est un constat qui ne souffre aucune exception. On ne peut pas faire l'économie de tous les risques ni de tous les conflits, mais on peut essayer de les anticiper de manière à réagir au mieux lorsque ces obstacles se présentent. Dans ce onzième et dernier module sont donc abordés le conflit avec les associés, le conflit avec les salariés, les difficultés personnelles et familiales, les problèmes de santé avec le risque de *burn-out* du chef d'entreprise, le contrôle fiscal, le contrôle Urssaf, les relations avec l'Inspection du travail, les risques liés à la faute de gestion et à l'abus de bien social, les difficultés financières et le dépôt de bilan, les écueils à éviter en temps de crise, ainsi que (et parce qu'il faut toujours transformer un échec en opportunité et en expérience constructive pour l'avenir) les astuces pour savoir rebondir. En effet, comme le dit si bien Nick Gleason, entrepreneur de l'Internet, fondateur de CitySoft, « *la réussite est l'accumulation d'échecs, d'erreurs, de faux départs, de confusions, et la volonté de continuer malgré tout* »[1].

1. Tiré d'un article paru dans *Boston Business Journal* en 2000.



Jean-Marc Tariant

Anticiper les risques et les difficultés entre associés est une nécessité si vous souhaitez pérenniser votre société et travailler en harmonie. Or les motifs de tensions et désaccords sont nombreux. L'anticipation de la gestion de ces conflits s'avère donc fondamentale.

PRÉVENIR LES CONFLITS

Pour être associés, il faut partager des valeurs, un projet et la manière de le développer. L'*intuitu personae* est indispensable pour envisager une association. Autrement dit, une vue du monde commune sur l'essentiel, une confiance réciproque et un plaisir à être ensemble.

Cela ne signifie pas que l'on doive tout partager et se ressembler en tous points. Au contraire, une association réussie est souvent basée sur l'addition des complémentarités, mais dans le respect de la différence de chacun. D'où la difficulté…

Il est donc recommandé, avant la création de la société ou lors de l'entrée d'un nouvel associé, d'aller à la découverte de l'autre, de ses forces et faiblesses, de ses attentes et motivations pour entreprendre, de ses valeurs et modes de fonctionnement. Un bilan de compétences et de personnalité peut y aider.

Pour éviter les tensions, il est également souhaitable de bien définir par écrit le rôle et les responsabilités de chacun, en évitant les recoupements et chevauchements.

Pour anticiper l'apparition de rancœurs, il est important de prévoir un mode de fonctionnement participatif entre associés et de favoriser la convivialité. La création d'un comité stratégique et financier régulier, par exemple trimestriel, peut favoriser le partage d'informations et de décisions (présentation des principaux chiffres du trimestre écoulé et des perspectives à venir, décision d'investissement significatif, d'embauche ou de licenciement, etc.). Suivi d'un repas en commun, il sera l'occasion de poursuivre les discussions en « off » et de resserrer les liens.

Enfin, la rédaction d'un pacte d'associés, prévoyant la gestion des conflits et leur mode de sortie, est fortement recommandée.



CONSEIL

Sur le plan financier, plus le nombre d'actionnaires est important, plus le risque d'échec augmente. Limitez donc le nombre, dans la mesure du possible, à deux ou trois.

Évitez les associations égalitaires. Dans la difficulté, il faut quelqu'un capable de prendre des décisions rapidement et parfois non partagées.

LES PRINCIPALES CLAUSES À PRÉVOIR

– Les règles d'administration de la société : au-delà des règles classiques proposées dans les statuts, on peut définir sur mesure le mode de prise des décisions concernant la gestion de l'entreprise. Selon les sujets, on peut prévoir une majorité qualifiée ou l'unanimité, accordant ainsi aux minoritaires un droit de veto sur certains sujets.

– Les clauses renforçant le droit à l'information des minoritaires prévoient la nature et la fréquence des informations financières devant leur être transmises.

– Les engagements des associés les uns envers les autres :

- exclusivité de travail dans la société ;
- non-concurrence et non-débauchage du personnel en cas de départ ;

- non-dépôt de marques, brevets ou propriété industrielle à titre personnel ;
- confidentialité.

– Les modalités de séparation ou de cession de titres entre associés :

- clause de liquidité, permettant à un actionnaire, en cas de désaccord important et durable entre associés, d'offrir un prix d'acquisition pour les titres d'un associé ; à défaut d'acceptation du prix proposé, l'associé concerné doit acquérir les titres de l'autre actionnaire ;
- clause de sortie conjointe obligeant le rachat des titres des minoritaires en cas de cession par les majoritaires de leurs actions ;
- engagement de cession des titres des minoritaires en cas d'offre portant sur 100 % des titres ;
- engagement de cession de titres en cas de départ de la société ou de problème de santé.

– La manière dont les conflits entre associés seront gérés : recours à la médiation, au tribunal arbitral, au tribunal de commerce ou de grande instance selon les cas.

GÉRER LES CONFLITS

– Le recours à la médiation : à la fois peu coûteuse et rapide à mettre en œuvre, la médiation peut permettre, en cas de situation de blocage, de renouer un dialogue entre associés, afin de clarifier une situation et aboutir à une décision. Le rôle du médiateur, nommé consensuellement par les parties, n'est pas de juger, mais de favoriser les échanges, pour conduire vers une sortie de crise. Sa mission, qui dure en général un à deux jours, peut être interrompue à tout moment par l'une ou l'autre des parties.

– Le recours au tribunal arbitral : rien n'est pire qu'un conflit qui s'enlise, tant pour la société que pour les associés. Pour éviter des actions juridiques longues et coûteuses, on peut prévoir le règlement des conflits en recourant à des experts chargés de rendre justice, dans des délais courts. Chaque partie au conflit nomme un expert. Puis ceux-ci en désignent un troisième afin de constituer le tribunal arbitral qui doit trancher le litige, avec ou sans possibilité d'appel selon la volonté des parties.



CONSEIL

Prévoyez des réunions régulières d'information et de partage de décisions entre associés. Conservez la convivialité nécessaire aux relations humaines. Définissez des règles permettant d'exclure un associé et de rendre obligatoire une cession de titres.



POUR RÉSUMER

– La vie entre associés se rapproche beaucoup de la vie de couple.

– Un bon pacte d'actionnaires et le maintien d'un dialogue permanent seront les gages d'une vie commune conviviale et réussie. L'anticipation de la gestion des conflits est requise.

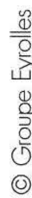
– Pour éviter que les conflits ne perdurent, il faut prévoir les modalités de reprise du dialogue et de séparation des associés si nécessaire.

▶ fiche 46
Pourquoi faire appel au médiateur ?

▶ fiche 60
Les comptes courants d'associés

POUR ALLER PLUS LOIN

Tariant, J.-M., *Guide pratique pour financer son entreprise*, Eyrolles, 2015.





Michelle Jean-Baptiste

Rémunération, relations sociales, conditions et temps de travail, etc. : les sources de tensions avec les salariés sont nombreuses et peuvent mettre en péril l'organisation, voire la continuité de votre entreprise. Il faut donc être vigilant, privilégier la prévention des conflits et intégrer les bons réflexes en cas de contentieux.

PRIVILÉGIER LA PRÉVENTION

L'adage populaire dit qu'il vaut mieux prévenir que guérir et ceci est particulièrement vrai en cas de difficultés avec ses salariés. Celles-ci pourraient être évitées dans la plupart des cas, si l'on y prêtait attention plus tôt.

Pour anticiper les conflits, voici quelques conseils :

– Favorisez la bonne ambiance dans votre entreprise.

– Privilégiez le dialogue, que ce soit pour décrire les objectifs à atteindre ou les méthodes de travail.

– Prenez le temps d'observer et d'analyser les comportements de vos salariés.

– Soyez soucieux des signes de tension provenant du stress, de l'organisation du temps et de la charge de travail, de malentendus ou de rivalités entre collègues ou collaborateurs.

– Ne sous-estimez jamais les signes avant-coureurs des conflits en considérant que « ce n'est rien » et que « ça ira mieux demain ».

– N'oubliez pas que vous êtes soumis à des obligations légales d'information, de formation, et d'appui de vos salariés.

– Dans vos échanges avec vos salariés, privilégiez les écrits, car ils pourront vous servir de preuve en cas de contentieux.



CONSEIL

Recevez régulièrement en face-à-face et seul chaque salarié afin qu'il puisse exprimer ses éventuels désaccords ou divergences de points de vue, que ce soit avec vous ou avec d'autres membres de l'entreprise.

COMMUNIQUER ET NÉGOCIER AVANT TOUT

Lorsque le conflit éclate, avant d'envisager le contentieux ou de camper sur vos positions, prenez encore le temps de la communication et privilégiez un mode de résolution amiable en mettant en place une « réunion de conciliation ».

Lors de cette réunion, ayez le bon comportement et :

– Prenez le temps d'expliquer à votre salarié la situation et pourquoi il est essentiel de trouver rapidement une solution.

– Écoutez les griefs de votre salarié sans l'interrompre et en prenant des notes.

– Exposez-lui les vôtres en gardant votre calme et un ton neutre et en restant factuel et impartial.

– Essayez de déterminer la ou les causes du conflit qui vous oppose.

– Établissez un plan d'actions avec votre salarié pour trouver une ou des solutions possibles.



CONSEIL

Évitez de réagir « à chaud » lorsqu'un conflit se présente. Prenez le temps de vous calmer, de faire le point avec quelqu'un en qui vous avez confiance (interne ou externe à l'entreprise) qui pourra vous aider à prendre du recul et vous conseiller sur la marche à suivre. Si vous n'arrivez pas à mener seul la réunion de conciliation, n'hésitez pas à faire appel à un médiateur.

ROMPRE LE CONTRAT DE TRAVAIL DANS LES RÈGLES

Il est des situations où il n'y a d'autre solution que celle de la rupture du contrat de travail.

Votre salarié peut décider de démissionner. Vous pouvez, de votre côté, procéder à son licenciement pour tout motif constituant une cause réelle (c'est-à-dire existante, exacte et objective) et sérieuse (c'est-à-dire revêtant une certaine gravité, qui rend impossible sans dommages la continuation du travail et rend nécessaire le licenciement). Vous pouvez aussi, d'un commun accord avec votre salarié, mettre en œuvre une rupture conventionnelle.

Que vous soyez ou non à l'origine de la rupture du contrat de travail, prenez bien soin de vous renseigner sur les modalités et les procédures exigées par la loi. En outre, veillez à respecter ces dernières à la lettre, sous peine d'être poursuivi pour rupture abusive du contrat de travail et d'en subir toutes les conséquences judiciaires et financières.

AGIR AU CONTENTIEUX EN DERNIER RECOURS

Lorsque toutes les solutions ont été envisagées, que la tentative de conciliation a échoué ou que le conflit a pris des proportions trop importantes rendant impossible toute négociation, le contentieux s'avère souvent le seul recours pour débloquer la situation.

Sachez que les litiges entre employeurs et salariés dans le cadre du contrat de travail sont soumis à des procédures spécifiques sur le plan judiciaire qui passent par le recours aux conseils de prud'hommes. Vous devez en être familier, car « nul n'est censé ignorer la loi », et encore moins le chef d'entreprise, du fait de ses obligations en matière de droit du travail.



CONSEIL

Lorsque vous envisagez le recours au contentieux, faites appel à un avocat spécialisé en droit du travail et ce même si vous avez la possibilité de vous présenter personnellement au conseil de prud'hommes.

POUR RÉSUMER

– Privilégiez un climat de confiance avec vos salariés propice à l'écoute et au dialogue pour identifier très en amont les tensions possibles et anticiper les risques de conflit.

– Lorsque le conflit est déclaré, envisagez toujours une solution amiable constructive en organisant une réunion de conciliation avec un médiateur si besoin.

– Si vous n'avez d'autre solution que le contentieux pour remédier au différend avec votre salarié, faites-vous accompagner par un avocat spécialisé en droit du travail.

▶ **fiche 39**
Comment choisir votre avocat ?

▶ **fiche 46**
Pourquoi faire appel au médiateur ?

▶ **fiche 52**
Gestion RH : sanctionner, se séparer

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le site du ministère du Travail et de l'Emploi : www.travail.gouv.fr
- Lasater, I., *Guide pratique de la communication non violente à l'usage des dirigeants et de leurs collaborateurs*, Jouvence, 2011.



Michelle Jean-Baptiste

Trop souvent sous-estimées, les difficultés personnelles et familiales ont pourtant un énorme impact au quotidien, qu'il s'agisse des problèmes de conciliation des temps de vie, de santé personnelle du dirigeant, de l'entourage personnel des partenaires, ou du cas particulier des entreprises familiales.

CONCILIER VIE PERSONNELLE ET ENTREPRENEURIALE

Loin du diktat des horaires imposés par un patron, entreprendre rime avec liberté et indépendance. De là à penser que la vie entrepreneuriale est un long fleuve tranquille, il n'y a qu'un pas. Or entreprendre c'est aussi être sur la brèche vingt-quatre heures sur vingt-quatre, week-end et vacances compris, avec le risque de négliger ses proches et sa vie personnelle. Les dépressions, les disputes familiales et les divorces associés à la création d'entreprise sont légion. Attention à ne pas sacrifier l'essentiel sur l'autel de la réussite commerciale et à vous ménager du temps et de l'espace pour chacune de vos vies. Définissez vos priorités professionnelles, familiales et sociales et faites vos choix en fonction de celles-ci. Fixez-vous des limites non négociables, par exemple les petits déjeuners et Noël en famille, l'accompagnement de votre fils à l'aïkido, le tête-à-tête en amoureux de la Saint-Valentin.



CONSEIL

Choisissez des loisirs qui vous obligent à vous « déconnecter » mentalement de votre entreprise, comme les activités manuelles ou sportives, qui augmenteront de surcroît votre productivité.

TENIR COMPTE DE L'ENTOURAGE PERSONNEL DE VOS PARTENAIRES

Vos associés, fournisseurs, prestataires, salariés et clients ont un point commun : ce sont des êtres humains avec des besoins, des contraintes et un entourage personnels. Si, trop occupé à calculer votre marge, vous ne prêtez pas suffisamment attention au facteur humain, vous risquez de passer à côté des vraies raisons de la baisse de motivation de vos partenaires par exemple. Sans faire intrusion dans leur vie privée, soyez attentif et identifiez le plus en amont possible les « influenceurs », c'est-à-dire les personnes de leur entourage susceptibles de les pousser à prendre des positions ou des décisions que, seuls, ils n'auraient pas prises spontanément. Et n'oubliez pas la phrase de Sun Tzu : « Celui qui excelle à résoudre les difficultés le fait avant qu'elles ne surviennent. »

INTÉGRER LE FACTEUR SANTÉ

Les problèmes de santé que vous, vos proches ou vos partenaires peuvent rencontrer ne sont pas des illusions et affecteront réellement la bonne marche de votre entreprise. De la varicelle du petit dernier à l'Alzheimer de votre belle-mère, en passant par votre lumbago surprise, l'AVC de votre associé ou la dépression de votre conjoint, tout peut arriver.

Soyez vigilant et sachez appuyer sur « pause », car l'entrepreneur nomade hyperconnecté qui peut travailler non-stop, n'importe où, n'importe quand, a aussi ses limites. Personne n'est à l'abri. Anticipez les relais nécessaires afin de pouvoir faire face à toutes vos obligations et d'éviter l'effet boule de neige.



CONSEIL

Identifiez les personnes support dans votre entreprise ou votre famille afin de pouvoir les solliciter rapidement en cas de coup dur. N'hésitez pas à

souscrire à des polices d'assurance couvrant les risques liés à votre santé et à celle de vos proches, et aux accidents de la vie.

IDENTIFIER LE CAS PARTICULIER DES ENTREPRISES FAMILIALES

Créer en famille présente beaucoup d'avantages : les décisions se prennent rapidement, la communication est aisée, les valeurs sont communes et, surtout, on réfléchit à deux fois avant d'envisager un départ ou la fermeture de la société, car les conséquences sont plus personnelles qu'avec un associé avec lequel on n'a aucun lien de sang. Cependant, les jalousies, les rivalités, les rancœurs peuvent aussi troubler le jeu et gâcher littéralement la vie des membres de la famille, à l'instar du duel opposant les deux frères Bobby et JR Ewing, dans la célèbre série américaine « Dallas ».

Idéalement, il faudrait ne pas mélanger l'affectif et les affaires, mais cela est plus facile à dire qu'à faire… Pour anticiper les « clashs » dévastateurs, fixez dès le départ et en temps de paix les règles de transmission et de succession de l'entreprise familiale et élaborez une charte qui clarifie les rapports entre les différents membres de la famille.

Cas pratique

Comme l'a confié en 2014 à *Usine Nouvelle* Christophe Bonduelle, P-DG du groupe de transformation industrielle de légumes, l'entreprise familiale, gérée par six générations successives, prévoit dans une charte familiale que les jeunes de la famille ont tous le droit de faire un stage dans le groupe lors de leur vie étudiante. Cependant, ils doivent, s'ils veulent y être recrutés, avoir au moins 30 ans, une ou deux expériences réussies en dehors du groupe, posséder un diplôme de niveau bac+5, et parler anglais couramment. Deux jeunes de la septième génération ont ainsi fait leur entrée dans le groupe sur la base de ces critères.

POUR RÉSUMER

– Privilégiez un juste équilibre de vos vies personnelle et professionnelle. Soyez attentif à votre entourage dans ces deux vies pour anticiper leurs éventuelles difficultés, qui influeront obligatoirement sur la bonne marche de votre entreprise.

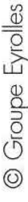
– Anticipez la gestion des difficultés liées aux problèmes de santé et aux accidents de la vie.

– Si vous travaillez en famille, faites la part des choses et mettez en place des chartes et règles de conduite pour éviter les débordements et les conflits.

▸ **fiche 68**
Le stress, le *burn-out* : une réalité à ne pas négliger

POUR ALLER PLUS LOIN

- Les ateliers Vie Pro Vie Perso (www.vieprovieperso.com) pour mieux gérer son temps.
- Jean-Baptiste, M., *Vie Pro – Vie Perso – Le cocktail gagnant*, Fortuna, 2014.
- Covey, S. R., *Priorité aux priorités*, First Éditions, 1995.





Jean Sendé

Stress, déprime, burn-out… Autant de notions souvent entendues, pas toujours utilisées à bon escient. Il est pourtant essentiel de les comprendre pour s'en prémunir, car il existe un risque réel de démotivation, de maladies cardio-vasculaires, de dépression, voire de suicide si elles sont mal prises en compte.

Nous allons dans cette fiche faire un tour d'horizon. Objectif : prise de conscience du danger potentiel.

LA RÉACTION DE STRESS

Étymologiquement, le stress désignait dans l'industrie la pression subie par un corps. Sa première utilisation médicale est réalisée par le physiologiste canadien Hans Selye (1950) pour qui c'est un syndrome général d'adaptation à une contrainte, commençant par une phase d'alerte, suivie d'une phase de résistance, se terminant par une phase d'épuisement. Cette notion s'est muée dans les années 1980 en approche transactionnelle : « Est-ce que je peux faire face ? » On parle alors de stress ressenti, d'adaptation, d'ajustement. La réaction de stress n'est plus considérée comme univoque, « on/off », mais dépendante des ressources de l'individu. S'il se sent capable de faire face, ce dernier ne ressent pas de stress, mais de l'exaltation, de la motivation. S'il pense ne pas pouvoir y faire face, alors il ressent de la pression, du stress.

En entreprise hélas, le déni et la stigmatisation sont souvent la règle. « Cela ne touche que les faibles. » Selon le médecin américain Robert Karasek (1984), l'organisation du travail explique la particularité du stress professionnel. Trois facteurs sont en cause :

- une grande charge de travail, une pression psychologique ;
- une faible latitude de décision, de marge de manœuvre ;
- et/ou un faible soutien social (famille, hiérarchie, collègues).

DU BON STRESS JUSQU'À L'ALERTE

Stimulant ou inhibiteur, voire destructeur, le stress est pourtant nécessaire à l'action, au développement de l'entreprise. Le même stress est considéré par certains comme un challenge (bon stress) ou une contrainte (mauvais stress). Tout l'enjeu est de faire de chacun des stresseurs un défi.

Cependant, quand le stress est dépassé, attention ! C'est la situation à connaître, à anticiper autant que possible. Il présente quatre manifestations distinctes. Lorsque l'une d'elles apparaît chez un collaborateur, c'est le signal d'alerte ultime avant une plongée pathologique irréversible :

- la sidération, l'état de blocage sans adaptation : inhibition, fatigue, nervosité, etc. ;
- la fuite panique, l'échec, la sortie du circuit : démission, renoncement ;
- l'agitation désordonnée, sans queue ni tête ;
- l'action automatique : débrancher le téléphone pour qu'il cesse de sonner…

CONSEIL

Salariés et dirigeants sont des êtres humains. Ne (vous) fixez pas d'objectifs à trop court terme, sans tenir compte des compétences de chacun. Ce sera un calcul gagnant pour la personne concernée, pour l'entreprise, ainsi que pour les clients.

LE *BURN-OUT* ET LE STRESS DE L'ENTREPRENEUR

L'excès de stress professionnel finit par générer un *burn-out* en raison des conflits entre les demandes et les ressources de l'individu. Que signifie « burn-out » ? C'est un état d'épuisement total, accompagné d'un sentiment d'inutilité, de dangerosité pour autrui, conséquence d'une véritable spirale de perte de ressources. Avec le *burn-out* s'installent la baisse de l'estime de soi, l'irritabilité, l'anxiété, le sentiment d'impuissance, le cynisme, l'agressivité, le manque de concentration, les troubles de mémoire. Et le repli sur soi, une désorganisation croissante.

Chez les dirigeants des petites entreprises, il se traduit par un haut niveau de stress et de fatigue, liés à des problèmes de délégation, de communication, de solitude décisionnaire. Le dirigeant a pourtant plus de latitude décisionnelle, mais désir de reconnaissance, peur de l'échec, peur de perdre son entreprise, manque de soutien social, sentiment de solitude, pression du temps, responsabilité, etc., sont plus forts. Bref, il ressent un important stress lié à une grosse charge de travail, majoré si le soutien est défaillant. Attention à cette surcharge de travail, soumission pourtant librement consentie, dont la conséquence est hélas le syndrome des trois D : dépôt de bilan, divorce, dépression.

DÉPRESSION, ADDICTIONS, SUICIDE

Mal géré, négligé, ignoré, subi, le stress qui s'accumule peut conduire à une véritable dépression, un épuisement complet avec addictions pour « tenir le coup » (tabac, alcool, drogues, médicaments). En l'absence de sursaut, de prise en charge, la conclusion peut en être une auto-dépréciation extrême allant jusqu'au suicide.

POUR RÉSUMER

– Le stress, quand il devient alerte, représente un danger potentiel.

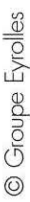
– Au travail, en particulier pour le dirigeant, le stress est une réalité qu'il est recommandé de traiter tant il peut causer de dégâts.

– Le connaître, en comprendre les conséquences constitue un pas important pour se prémunir contre dépression, addictions, maladies et suicide, pour préserver l'entreprise d'une désorganisation inattendue.

▶ **fiche 67**
Difficultés personnelles et familiales

POUR ALLER PLUS LOIN

• Légeron, P., « Stress au travail », *Le généraliste*, n° 2286, 16 avril 2004.
• Servant, D., *et al.*, « Stress au travail. État des lieux et remèdes possibles », Arch Med Int – *Psychiatrie* 2004 ; 21(3): 46-49.
• Dossier « Stress au travail », INRS 2015 (www.inrs.fr/risques/stress/ce-qu-il-faut-retenir.html).





Alexandre Grevet

Quelle que soit sa forme, le contrôle fiscal est strictement encadré par la loi. Si les modalités de contrôle sont souvent vécues comme intrusives par les contribuables vérifiés, celles-ci offrent également un certain nombre de garanties et de recours.

VÉRIFICATION DE LA COMPTABILITÉ

Les obligations fiscales vont de pair avec les obligations comptables sur lesquelles les règles fiscales s'adossent pour déterminer l'assiette et calculer le montant des différentes taxes et impositions dont l'entreprise est redevable dans le cadre de son activité.

Il s'agit d'un contrôle fiscal externe. À cette occasion, un vérificateur (c'est-à-dire un inspecteur des finances publiques[1]) adresse un avis de vérification au dirigeant afin de l'avertir au minimum quinze jours avant la date de la première intervention (premier rendez-vous avec le vérificateur) qui marque le début du contrôle. Les interventions ont lieu normalement dans les locaux de l'entreprise et, à défaut, dans les locaux de l'expert-comptable.



CONSEIL

Dès réception de l'avis de vérification, le dirigeant peut prendre contact directement avec le vérificateur pour préciser les modalités de la première intervention et engager sur de bonnes bases le débat oral et contradictoire qui doit animer toute la procédure. La présence du dirigeant n'est pas obligatoire, mais requise lors des première et dernière interventions.

Lors du contrôle, l'entreprise doit tenir à la disposition du vérificateur les éléments de comptabilité demandés. Les entreprises qui tiennent leur comptabilité au moyen de systèmes informatisés sont tenues de la remettre par voie dématérialisée selon les normes communiquées par l'administration fiscale.

La dernière intervention marque la fin du contrôle. Si la durée du contrôle n'a pas d'échéance fixe, elle ne doit pas excéder trois mois pour les petites entreprises, c'est-à-dire celles dont le chiffre d'affaires selon la nature de leur activité n'excède pas un certain montant[2].

C'est à cette occasion que le vérificateur présente les motifs des redressements et le montant des droits et pénalités dus, dès lors que le contrôle donne lieu à rectification formalisée. À défaut de redressement, un avis d'absence de rectification est notifié.

EN CAS DE DÉSACCORD

Le dirigeant de l'entreprise dispose de plusieurs voies de recours pour contester tout ou partie des droits et pénalités mis à la charge de l'entreprise.

Tout d'abord, il peut solliciter un entretien avec le supérieur hiérarchique du vérificateur auquel ce dernier peut participer. Puis le redevable peut saisir la médiation de l'interlocuteur départemental dont la position (hors procédure de contrôle fiscal) permet de solliciter une hauteur de vue par rapport aux éléments retenus par le service vérificateur et au déroulement du contrôle.

Outre les recours internes à l'administration fiscale, l'entreprise peut saisir l'avis de la

1. Ex-inspecteur des impôts.

2. Art. 302 septies A du Code général des impôts.

Commission départementale des impôts directs et des taxes sur le chiffre d'affaires avant d'envisager un contentieux en justice à l'issue d'une réclamation contentieuse auprès du service vérificateur.



CONSEIL

Dès réception de l'avis de vérification, l'assistance d'un conseil (l'expert-comptable ou un avocat fiscaliste pour les questions relatives à la procédure et au contentieux) est autorisée, voire conseillée dès le début de la procédure de contrôle. Attention : les délais d'un contentieux avec l'administration fiscale sont de plusieurs années.

CONTRÔLE FISCAL DE L'ENTREPRENEUR PERSONNE PHYSIQUE

Comme toute personne physique, l'entrepreneur est un contribuable à part entière dont la situation ainsi que la nature et la diversité des revenus sont sujettes à contrôle du fisc (rémunérations, dividendes, revenus fonciers, etc.).

L'examen de sa situation fiscale personnelle (ESFP) est sans aucun doute la procédure de contrôle fiscal la plus intrusive et la plus contraignante. Cette procédure, certes limitée dans le temps, autorise l'administration fiscale à obtenir les relevés bancaires des comptes personnels et à solliciter des justifications sur les crédits portés sur ces comptes.

Les propositions de rectification ouvrent des possibilités de recours similaires à ceux existant lors d'une vérification de comptabilité.

L'administration use avec mesure de l'ESFP, tant il est chronophage pour le contribuable comme pour les services vérificateurs. Aussi, le contrôle sur pièces est-il plus répandu. Il consiste, sans présence d'un vérificateur ou convocation du contribuable dans les locaux de l'administration fiscale, à contrôler ses déclarations d'impôt au moyen des informations dont dispose le fisc ainsi qu'en interrogeant le contribuable (demande d'information et/ou de justification) en lui demandant de justifier certains montants portés sur ses déclarations ou ceux éventuellement omis.

POUR RÉSUMER

– Quelle que soit la forme du contrôle fiscal, l'entrepreneur est l'interlocuteur privilégié de l'administration fiscale. Il doit donc être assisté par un conseil.

– Sauf défaillance déclarative, le principe du contradictoire anime les débats. Le vérificateur est donc disposé à recevoir toutes les observations du contribuable et motiver, pas seulement par écrit, les motifs des rectifications notifiées.

– En cas de désaccord, l'entrepreneur a plusieurs recours pour faire valoir ses arguments.

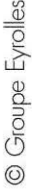
▶ **fiche 38**
L'expert-comptable

▶ **fiche 39**
Comment choisir votre avocat ?

▶ **fiche 46**
Pourquoi faire appel au médiateur ?

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.impots.gouv.fr
- www.economie.gouv.fr
- La charte des droits et obligations du contribuable vérifié



Alexandre Grevet

Le recouvrement des cotisations sociales est assuré par les Urssaf[1] et les CGSS[2]. Le contrôle Urssaf est strictement encadré par la loi. Si les modalités de contrôle contraignent le cotisant, elles lui offrent des garanties et des recours.

DEUX TYPES DE CONTRÔLES

Un contrôle Urssaf vise à vérifier l'application de la législation de Sécurité sociale, des règles applicables aux contributions et cotisations destinées au financement des régimes d'assurance-chômage et de garantie des salaires dont les cotisants sont redevables en qualité d'employeur.

Même si le contrôle est mené par l'un des Urssaf, il peut viser des cotisations et contributions gérées par d'autres organismes de protection sociale (Maison des artistes, Agessa, Fnal, fonds CMU, etc.).

Dans un système où le montant des cotisations est calculé selon les bases déclarées par les cotisants, le contrôle est une étape incontournable pour bon nombre d'entrepreneurs.

Le contrôle (sur place ou sur pièces) peut viser jusqu'aux trois dernières années. Ainsi, un contrôle réalisé en 2015 peut viser la période du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2014.



CONSEIL

Pour bien débuter un contrôle, accusez réception oralement de l'avis de contrôle. Le délai est souvent supérieur aux quinze jours obligatoires. Ce premier contact téléphonique permet de préciser les modalités du premier rendez-vous. Une confirmation écrite sera le plus souvent indiquée.

LE CONTRÔLE SUR PLACE

Dans ce cas, l'inspecteur de l'organisme de recouvrement (Urssaf le plus souvent) contrôle les déclarations et la situation du cotisant au regard de ses obligations déclaratives en matière sociale dans l'entreprise ou à défaut chez l'expert-comptable.

Le contrôle sur place débute par la réception par le cotisant d'un avis de contrôle qui mentionne la date à laquelle se présentera l'inspecteur chargé du contrôle, ainsi que les documents et supports à préparer. Parmi ceux-ci, on retrouve les documents sociaux, comptables, fiscaux, juridiques ainsi que certains justificatifs dont la liste doit être détaillée. La dématérialisation de ces documents n'est pas un inconvénient dès lors que le cotisant n'exprime pas son refus de vérification des logiciels et équipements utilisés.

Cet avis mentionne aussi que le cotisant contrôlé peut se faire assister du conseil de son choix. L'expert-comptable est, le plus souvent, le mieux placé pour cela.



CONSEIL

L'assistance de l'expert-comptable et/ou d'un autre conseil (juridique ou comptable) est recommandée alors que le contrôle est encadré par le principe du débat oral et contradictoire. De plus, les modalités du contrôle permettent l'emploi de certaines méthodes (échantillonnage et extrapolation, fixation au forfait) où l'expérience et l'expertise d'un professionnel du chiffre sont précieuses.

1. Unions de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales.
2. Caisses générales de Sécurité sociale (pour les DOM).

LE CONTRÔLE SUR PIÈCES

Il s'agit d'une procédure allégée de contrôle destinée aux entreprises de moins de dix salariés. Ce qui ne signifie pas qu'il s'agit d'un contrôle allégé. Par rapport au contrôle sur place, les modalités d'investigations menées par l'organisme de recouvrement sont adaptées.

Le contrôle sur pièces débute par la réception par le cotisant contrôlé d'un avis de contrôle. Les documents demandés sont les mêmes que lors d'un contrôle sur place.

Seule la durée du contrôle diffère puisqu'elle ne peut excéder trois mois à compter du début effectif du contrôle.

LES SUITES D'UN CONTRÔLE URSSAF

L'issue du contrôle se concrétise par l'envoi d'une lettre d'observations par l'organisme de recouvrement. Elle manifeste selon la situation la bonne application de la législation, des observations pour les exercices à venir ou des régularisations de cotisations à recouvrer.

Le cotisant dispose de trente jours pour présenter ses propres observations. L'organisme doit répondre en maintenant totalement ou partiellement les éventuelles régularisations notifiées initialement auxquelles s'ajoute une majoration dont le montant varie selon la situation. Une mise en demeure de régler les montants notifiés est ensuite adressée.

Les modalités de paiement des régularisations notifiées permettent au cotisant de solliciter des délais de paiement si sa demande est dûment motivée.

En cas de désaccord avec les régularisations notifiées, le cotisant peut saisir la Commission de recours amiable. Elle constitue la première étape vers une procédure contentieuse dès lors qu'elle doit être saisie préalablement à l'engagement de toute procédure judiciaire.

CONSEIL

À défaut de règlement des régularisations notifiées suite à la mise en demeure, la majoration de retard continue de courir à raison de 0,4 % par mois calculé à compter du 1er février de l'année qui suit celle au titre de laquelle les régularisations sont effectuées. Par conséquent, mesurez les conséquences pécuniaires d'une réclamation après réception de la mise en demeure à défaut de paiement.

POUR RÉSUMER

– Le contrôle des cotisations sociales vise tant la détermination de leur base que leur calcul.

– Quelle que soit la forme du contrôle, l'accompagnement d'un conseil doit être privilégié.

– Compte tenu de la nature de la régularisation, l'association de l'entrepreneur à la procédure de contrôle est indispensable afin de répondre aux observations de l'inspecteur en charge du contrôle jusqu'à l'achèvement des opérations.

▶ fiche 38
L'expert-comptable

▶ fiche 69
Contrôle fiscal

POUR ALLER PLUS LOIN :

www.urssaf.fr/profil/employeurs

Michel Miné

Rattachée aux Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), l'Inspection du travail est votre interlocuteur pour la gestion du personnel. Vos relations avec cette entité peuvent se situer sur plusieurs plans (contrôle, conseil).

CONNAÎTRE VOTRE INTERLOCUTEUR

Vous devez afficher l'adresse et le nom de l'inspecteur du travail compétent dans votre entreprise.

L'inspecteur du travail bénéficie de plusieurs garanties :

- l'indépendance (de toute influence indue : économique, politique, etc.) ;
- la libre appréciation dans ses décisions (par rapport à sa hiérarchie, pour les suites données à ses contrôles) ;
- la protection contre les outrages, les violences et tout obstacle à l'accomplissement de ses fonctions.

Toute atteinte à ces garanties constitue un délit.

L'inspecteur du travail est tenu à diverses obligations d'impartialité, de confidentialité des plaintes, de discrétion, d'interdiction de révéler des secrets de fabrication et de probité.

CONSEIL

Prenez rendez-vous avec l'inspecteur du travail compétent pour votre entreprise ; faites-lui part de vos projets et demandez-lui informations et conseils pour ne pas commettre d'erreur.

VOUS PRÉPARER À UN ÉVENTUEL CONTRÔLE

Dès lors qu'elle emploie au moins un salarié, votre entreprise peut faire l'objet d'un contrôle de la part de l'Inspection du travail, chargée de vérifier l'application des dispositions du Code du travail et des conventions collectives de branches et accords d'entreprises (santé et sécurité, rémunération, temps de travail, etc.). Les contrôles sont effectués de façon planifiée (suivant l'activité de l'entreprise, des risques particuliers, etc.) et à la suite de sollicitations.

Pour opérer ces vérifications, l'Inspection du travail dispose de plusieurs prérogatives :

- droit d'entrée dans votre entreprise et de la visiter, sans avertissement préalable ;
- droit de se faire présenter tous les documents existants nécessaires (registre du personnel, bulletins de salaire, registres de santé et de sécurité, cahier des délégués du personnel, etc.) ;
- droit d'enquêter ;
- droit de faire effectuer des vérifications en matière de santé et de sécurité (installations électriques, risque incendie, etc.) par des organismes agréés (par le ministre du Travail).

À la suite de ce contrôle, l'Inspection du travail peut formuler :

- une observation (demande de mise en conformité d'une situation au regard des textes applicables) ;
- une mise en demeure (mise en conformité de locaux ou de matériel dans un délai fixé, etc.).

L'Inspection du travail peut également :

- engager une procédure de sanction administrative ;
- prendre une décision d'arrêt de travaux (en cas de risque pour la sécurité des salariés : chute de hauteur, etc.) ;

- saisir le juge des référés (président du tribunal de grande instance) pour qu'il décide la suspension de travaux dangereux ;
- relever des infractions (aux règles de santé et de sécurité, etc.) par voie de procès-verbal, transmis au procureur de la République pour jugement par le tribunal correctionnel (délits) ou le tribunal de police (contraventions).

Dans certains cas, l'Inspection du travail peut vous adresser un courrier avec ses constats, ceux-ci étant également envoyés au salarié qui l'a sollicité (discriminations, harcèlements, etc.).



CONSEIL

À la fin du contrôle, faites le point de façon précise avec l'inspecteur du travail sur ses constats et ses éventuelles demandes. En cas de difficulté, examinez avec lui comment améliorer la situation et demandez-lui conseil, montrez votre bonne volonté.

DEMANDER CONSEIL SUR CERTAINS SUJETS

Vous pouvez solliciter l'Inspection du travail pour bénéficier d'un conseil sur différentes questions, quand sa réponse dépend de la connaissance de votre entreprise. Elle peut vous aider à mieux comprendre comment appliquer des règles du Code du travail ou des conventions et accords collectifs. Elle peut aussi vous informer sur les droits et obligations des différentes parties (vous en qualité d'employeur, les salariés dans leurs situations diverses).

Cependant, l'Inspection du travail n'est pas compétente concernant un litige individuel avec un salarié (hors discriminations et harcèlements). Ainsi, elle n'a pas à vous dire si un acte commis par un salarié constitue une faute ou ne peut pas vous expliquer comment un licenciement que vous avez prononcé pour faute grave sera jugé par le juge du contrat (conseil de prud'hommes). En revanche, l'Inspection du travail peut vous informer sur la procédure de licenciement applicable et les droits des salariés (indemnités de rupture, etc.).

PRÉPARER LES DEMANDES DE DÉCISION

Dans un certain nombre de cas, vous devez obtenir l'autorisation de l'Inspection du travail avant d'agir. Celle-ci prend des décisions administratives concernant notamment :

- le règlement intérieur de votre entreprise (si l'effectif est d'au moins vingt salariés) ;
- une rupture conventionnelle d'un contrat de travail (homologuée par la Direccte).

Vous pouvez demander une dérogation dans différents cas, notamment pour :

- mettre en place des horaires individualisés (« horaires variables ») ;
- employer des jeunes travailleurs (de moins de 18 ans) à certains travaux dangereux.

POUR RÉSUMER

– Établissez avec l'inspecteur du travail compétent pour votre entreprise de bonnes relations vous permettant de gérer votre personnel en toute légalité.

– Saisissez l'opportunité des contrôles pour solliciter des informations et des conseils.

– N'hésitez pas à contacter l'inspecteur du travail en cas de difficulté particulière concernant la situation d'un salarié.



▶ **fiche 52**
Gestion RH : sanctionner, se séparer

▶ **fiche 66**
Conflits avec les salariés

POUR ALLER PLUS LOIN

Miné, M., Marchand, D., *Le droit du travail en pratique*, Eyrolles, 2015, 27e édition.

72 ABUS DE BIENS SOCIAUX ET ACTE ANORMAL DE GESTION

Alexandre Grevet

Ces deux actes sont indépendants l'un de l'autre et relèvent de dispositions particulières distinctes. Pour autant, leurs fondements respectifs sont voisins et l'un comme l'autre menacent l'entrepreneur dans l'exercice de sa gestion alors que l'entreprise représente une entité juridique distincte de ce dernier, notamment pour les sociétés.

L'ABUS DE BIENS SOCIAUX

Cet acte est sanctionné pénalement. Il s'agit d'une infraction pénale qui consiste pour le dirigeant d'entreprise à faire un usage ou à s'approprier des biens formant tout ou partie du patrimoine social de l'entreprise. Par biens sociaux, il faut entendre tous les biens mobiliers ou immobiliers inclus dans le patrimoine social. De manière générale, l'abus de biens sociaux sanctionne le dirigeant qui fait, de mauvaise foi, des pouvoirs qu'il possède, des voix dont il dispose, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'il sait contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles, ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle il est intéressé directement ou indirectement. La société qu'il dirige est donc victime du délit.

Le délit d'abus de biens sociaux vise donc les actes réalisés à des fins personnelles par le dirigeant. Ce délit se prescrit par trois ans à compter de la date à laquelle il a été commis, découvert ou constaté. L'abus de biens sociaux est sanctionné par une peine de cinq ans d'emprisonnement et 375 000 euros d'amende.

À titre d'illustration, le délit d'abus de bien sociaux est constitué lorsque le dirigeant fait supporter à la société les dépenses relatives à des dépenses personnelles (véhicule, voyages, frais de restaurant dénués d'intérêt pour la société, salariés à domicile, cadeaux, etc.). En pratique, l'abus de biens sociaux peut également s'illustrer au travers de la détention par le dirigeant associé d'un compte courant débiteur dans les sociétés des capitaux, par une rémunération excessive octroyée du fait de la situation majoritaire du dirigeant au capital de la société ou encore en cas de confusion entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de la société.



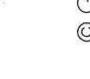
CONSEIL

La qualification d'abus de biens sociaux est suffisamment large pour viser des comportements qui ne prêtent pas en apparence à la réalisation d'une infraction, compte tenu de certaines « pratiques » ou « facilités » prises dans la gestion de l'entreprise. La vigilance doit donc animer le dirigeant toutes les fois où il use ou dispose d'un bien détenu par l'entreprise.

L'ACTE ANORMAL DE GESTION

Il s'agit d'une notion jurisprudentielle, c'est-à-dire qui émane d'une série de décisions de justice. L'acte anormal de gestion vise à refuser la déduction d'une charge engagée au nom de l'entreprise dans l'intérêt direct ou indirect d'un tiers et non dans celui de l'entreprise. Une dépense relève de l'acte anormal de gestion dès lors qu'elle n'est pas engagée dans l'intérêt direct de l'exploitation ou se rattacher à la gestion normale de l'entreprise.

Comme la déduction d'une charge a pour effet de diminuer le bénéfice imposable, l'administration fiscale est, dans certains cas, amenée à refuser la déduction au motif de l'acte anormal de gestion. Celui-ci contrarie alors le principe de liberté de gestion.



À titre d'illustration, l'acte anormal de gestion peut être recherché par l'administration fiscale lorsque les dépenses engagées n'apportent pas d'intérêt ou très peu à l'entreprise. Ainsi, on peut le retrouver à l'occasion d'un abandon de créances ou de détournement de fonds[1], de facturation de prestations ou livraisons fictives ou de dépenses excessives.

La déduction de ses dépenses peut être remise en cause non pas seulement pour des conditions légales de déductibilité, mais également lorsque l'acte anormal de gestion est avéré. Or celui-ci peut prendre des formes diverses. L'absence d'intérêt pour la société guide la motivation de l'administration fiscale. Cependant, la charge de la preuve du caractère anormal incombe à l'administration fiscale. C'est donc à elle de produire la démonstration de l'acte anormal de gestion.

1. Le détournement de fonds est l'appropriation frauduleuse par une personne, au préjudice d'autrui, pour son propre intérêt, de fonds (somme d'argent), de valeurs ou de biens mobiliers qui lui ont été remis et qu'elle a acceptés à charge de rendre, de représenter ou de faire un usage déterminé (voir l'abus de confiance).



CONSEIL

Lors d'un contrôle fiscal, le vérificateur peut demander à justifier l'objet de certaines dépenses (charges) ou opérations comptables. Le débat oral et contradictoire entre le dirigeant et le vérificateur permet de préciser les événements qui ont conduit à passer les charges ou à réaliser les opérations soupçonnées d'acte anormal de gestion et le cas échéant à démontrer la contrepartie obtenue par l'entreprise.

POUR RÉSUMER

– La répression de l'abus de biens sociaux et celle de l'acte anormal de gestion sont guidées par la protection de l'intérêt de la société.

– Le premier au sens pénal, la société représentant une personne morale distincte de ses associés. Le second au sens fiscal, pour protéger le Trésor public d'une diminution de ses rentrées du fait de la gestion des dirigeants.

– Ces deux principes sont proches, mais les sanctions diffèrent : peine de prison et amende pour l'un ; rectifications fiscales pour l'autre.

▶ **fiche 39**
Comment choisir votre avocat ?

▶ **fiche 69**
Contrôle fiscal

POUR ALLER PLUS LOIN

- « Guide responsabilité civile et pénale du chef d'entreprise », Chambre de Commerce et d'Industrie.
- Ordre des avocats : barreau du lieu de situation du siège social de l'entreprise.
- http://bofip.impots.gouv.fr (recherche « acte anormal de gestion »)

73 DIFFICULTÉS FINANCIÈRES ET DÉPÔT DE BILAN

Alexandre Grevet

Le règlement des difficultés des entreprises a été profondément aménagé ces dernières années. Les procédures collectives n'intéressent pas que les entreprises à l'avenir irrémédiablement compromis. Le dirigeant a tout intérêt à se montrer pragmatique et réactif tant les conséquences patrimoniales pour lui sont importantes en cas de liquidation judiciaire.

Le premier niveau de traitement des difficultés financières concerne leur prévention. Les associés jouent un rôle essentiel et disposent à cet effet de certaines prérogatives d'alerte. À leurs côtés, les professionnels du chiffre qui accompagnent l'entreprise, tels que les groupements de prévention agréés ou le commissaire aux comptes, peuvent prévenir le tribunal de commerce selon une procédure d'alerte.

LA PROCÉDURE DE CONCILIATION

La procédure de conciliation (ex-règlement amiable) intéresse les entreprises dont les difficultés sont prévisibles, ou même celles dont la cessation des paiements date de moins de quarante-cinq jours.

La cessation des paiements est constatée lorsque l'entreprise est dans l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible ; c'est-à-dire que sa trésorerie ou ses moyens de financement immédiat ne lui permettent pas d'honorer les échéances à payer.

La conciliation a pour objectif de conclure un accord amiable avec les créanciers. Cet accord peut être homologué en justice.

LA PROCÉDURE DE SAUVEGARDE

La procédure de sauvegarde s'ouvre à l'initiative de l'entreprise qui rencontre des difficultés financières insurmontables, au point de la mener à la cessation des paiements. L'ouverture de cette procédure permet de mobiliser les interlocuteurs nécessaires au traitement des difficultés : juge-commissaire, mandataire judiciaire, administrateur judiciaire ou auxiliaire(s) chargé(s) de la réalisation de l'inventaire. Une période d'observation s'ouvre alors sans que le dirigeant ne soit dessaisi de la gestion de l'entreprise.



CONSEIL

La procédure de conciliation comme celle de sauvegarde visent à garantir au maximum la poursuite de l'activité. La cessation des paiements ne doit donc plus marquer l'ouverture d'une procédure collective. Les professionnels du chiffre tels que l'expert-comptable de l'entreprise ou les tribunaux de commerce et les chambres de commerce et d'industrie sont des interlocuteurs privilégiés à solliciter en cas de difficultés financières.

LE PLAN DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Le bénéfice d'un plan de redressement impose que l'entreprise soit en mesure de présenter des capacités suffisantes de financement au cours de la période d'observation qui s'ouvre concomitamment.

L'objectif est la poursuite de l'activité, ainsi que le maintien de l'emploi. Cependant, la mise en place d'une procédure de redressement est contraignante pour le dirigeant qui peut se voir imposer des mesures telles que son remplacement, l'incessibilité de ses droits sociaux ou alors, au contraire, leur cession forcée, la cession de l'entreprise, ou encore le licenciement de personnel.



LA LIQUIDATION JUDICIAIRE

L'ouverture d'une procédure de liquidation judiciaire doit réunir deux conditions : la cessation des paiements de l'entreprise et son impossibilité manifeste de redressement. La procédure peut être réclamée aussi bien par l'entreprise que par un créancier ou le ministère public.

Compte tenu de ses conséquences, la liquidation judiciaire est la suite facultative ou obligatoire de la résolution du plan de redressement.

La liquidation judiciaire met le dirigeant face à ses responsabilités. Dès lors, celui-ci peut faire l'objet d'une action en responsabilité pour insuffisance d'actif, dès lors qu'une faute de gestion est avérée. Le dirigeant peut être condamné à combler tout ou partie de l'insuffisance d'actif.

Notez enfin la particularité de l'EIRL (Entrepreneur Individuel à Responsabilité Limitée). Comme il dispose de plusieurs patrimoines, de multiples procédures peuvent être ouvertes si elles concernent des patrimoines différents. La situation de cessation des paiements est appréciée patrimoine par patrimoine et les effets d'une procédure collective sont limités au patrimoine visé par celle-ci.



CONSEIL

En tant que représentant de l'entreprise, l'entrepreneur ou dirigeant supporte la responsabilité des conséquences des difficultés de l'entreprise. Dès lors, faute d'anticiper suffisamment celles-ci, sa responsabilité est susceptible d'être engagée. La demande d'ouverture d'une procédure collective doit alors se faire dans les jours qui suivent la cessation des paiements faute de solution immédiate pour y remédier.



POUR RÉSUMER

– Les réformes successives des procédures collectives offrent aux entreprises en difficulté financière un cadre avant et après la cessation des paiements.

– Une place importante est désormais réservée à l'anticipation ; l'entrepreneur a tout intérêt à se montrer réactif quand les difficultés s'installent.

– Anticiper vous assurera le maximum de chance de profiter d'un cadre légal pour le règlement de vos créances tout en gardant la main sur la gestion de l'entreprise.

▶ fiche 38
L'expert-comptable

▶ fiche 57
Gérer la trésorerie

POUR ALLER PLUS LOIN

Le site Internet du greffe du tribunal de commerce du lieu de situation du siège de l'entreprise.

74 COMMENT ÉVITER LES PIÈGES ?

Thierry Jallon

Quels que soient votre projet, votre ambition et vos compétences, votre entreprise sera confrontée à de multiples aléas. Pour que ces hasards malheureux n'affectent pas durablement votre activité, il faut connaître les pièges les plus fréquents et les anticiper.

PRÉSERVER PAR LES STATUTS LA DYNAMIQUE DÉCISIONNELLE

Si vous devez vous associer, surtout dans un contexte familial ou amical, prévoyez l'adaptation des statuts à l'évolution de l'entreprise et des associés eux-mêmes.

Il faut attribuer séparément les pouvoirs et les rémunérations selon des critères objectifs et durables d'apports essentiels et d'engagements managériaux, commerciaux, financiers ou techniques.

Le processus de décision doit être clair, ouvert et adapté aux évolutions des compétences stratégiques, de disponibilité, d'engagement et d'utilité réelle de chacun.

Pour faire accepter les déséquilibres vertueux, décrivez clairement les engagements correspondant à chaque pouvoir revendiqué, organisez les modes de décision court terme (délégués au dirigeant) différemment de ceux de décision long terme (collectifs : le conseil et/ou le comité de direction).

Pour anticiper les accidents, prévoir le remplacement de tous permet de faire accepter une répartition des pouvoirs déséquilibrée, mais juste et durable.

ÊTRE ATTENTIF À SA STRATÉGIE ET AUX RÉACTIONS DE SON ENVIRONNEMENT

Quand on a une petite entreprise traditionnelle, on ne voit pas toujours la nécessité de rédiger un business plan complet et de le valider régulièrement avec prudence. Il est essentiel d'observer en permanence l'évolution de sa société par rapport à son marché (produits, prix) pour conserver ses marges et de rester en contact permanent avec son environnement (clients, fournisseurs, banquiers et salariés) afin d'entretenir avec chacun une relation directe et suffisante pour nourrir efficacement les objectifs du plan stratégique.



CONSEIL

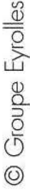
Ne pensez jamais que les difficultés liées à une mauvaise association sont pour les autres ! Se préparer aux difficultés et être attentif aux signes de son environnement permet de rester optimiste et efficace sans béatitude.

ÉCONOMISER SES RESSOURCES

Entretenez vos réseaux et une relation équilibrée (critique) à l'égard de vos conseils pour disposer en toutes circonstances des meilleurs avis extérieurs pour prendre des décisions.

Restez en forme et ménagez-vous des temps de repos pour vous prémunir d'une fatigue physique et morale et épargner votre entourage (évitez l'usure).

Prenez en compte le temps dans la gestion de vos moyens financiers, afin d'anticiper les besoins et de toujours disposer d'une voie de recours.





POUR RÉSUMER

– Les causes fréquentes des difficultés sont connues et peuvent être anticipées.

– Prévoyez l'adaptabilité des statuts à l'évolution de la société et des associés ; prêtez attention à votre stratégie et aux réactions de votre environnement ; économisez vos ressources.

– Soyez vigilant. Imposez-vous la discipline régulière (au moins annuelle) de l'analyse de votre stratégie écrite et de votre niveau de préparation au combat pour attaquer la nouvelle année avec l'objectif d'être encore plus fort.

▶ **fiche 7**
Mettre en place un business plan et un prévisionnel financier

▶ **fiche 16**
Comment rédiger vos statuts ?

▶ **fiche 28**
Le prix de vente

▶ **fiche 75**
Comment rebondir après une crise ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Les ateliers « Rebondir ensemble » (www.rebondirensemble.com) pour profiter de l'expérience collective de ceux qui ont connu des difficultés et rebondi, nourrir sa réflexion et étudier ensemble les solutions.

75 COMMENT REBONDIR APRÈS UNE CRISE ?

Thierry Jallon

Même si votre gestion est exemplaire et vous êtes à l'écoute de votre environnement, la conjonction d'erreurs d'appréciation, de fautes de vos collaborateurs ou de vos partenaires et d'un accident ou d'une conjoncture qui change brutalement dans une phase où vous êtes déjà affaibli peut suffire à générer une crise. Il faut alors changer immédiatement de logiciel mental et passer en mode « gestion de crise ».

MESURER ET FAIRE L'INVENTAIRE DES « PERTES » RÉELLES

La crise qui nous touche n'est jamais celle que l'on perçoit. *Ego*, santé, dynamisme, famille, amis, conditions et moyens de vie… On aborde souvent la crise en état de faiblesse et d'aveuglement. Essayez d'évacuer tous les excès émotionnels : humiliation, honte, perte de confiance en soi, excès d'affirmation de soi, perte de confiance dans les autres. Conservez votre objectivité sans vous sentir trahi dès qu'on refuse de vous aider comme vous le voulez.

Établissez un plan pour classer les problèmes selon trois critères :

- l'urgence relative ou le délai de dégradation de la situation existante, généralement surévaluée (effet de stress) ;
- l'importance relative ou la dimension réelle de la dégradation potentielle ;
- la conséquence relative ou les dégâts personnels encourus dans le pire scénario.



CONSEIL

Dès que vous sentez venir une difficulté, réfléchissez collectivement en mode « gestion de crise ». D'une façon ou d'une autre, il faudra aussi solder le passé en comblant le passif ou en neutralisant progressivement les opposants, quitte à les muer en partenaires.

CONSTRUIRE UNE IMAGE COLLECTIVE POUR RÉTABLIR LA CONFIANCE

Face à une crise, votre image peut se trouver écornée, ce qui constitue souvent un obstacle pour rebondir. Transformer en expérience la difficulté que vous percevez comme étant un échec est bénéfique pour :

- déculpabiliser ;
- faire le bilan de ses compétences ou produits à vendre ;
- retrouver l'enthousiasme de la création en intégrant ses envies ;
- se repositionner stratégiquement (projets, clients) ;
- et garder confiance en l'avenir.

Construire sa nouvelle image impose de réécrire positivement son histoire et de faire des alliances pour capitaliser sur l'image collective positive apportée par nos alliés.

Pour cela, commencez par regarder votre histoire de l'extérieur. Puis évaluez les points de difficulté avérés (conflits insolubles, ennemis agressifs, pouvoir de nuisance et de diffusion, périmètre contaminé) avant de désamorcer et réduire leur pouvoir. Puis, à l'égard des plus agressifs, faites-vous oublier et patientez pour que le temps fasse son œuvre.

Cela impose également d'avoir analysé ses soutiens actuels et identifié *via* son réseau les partenaires stratégiques nécessaires en termes de puissance et d'image pour redémarrer rapidement.



FAIRE UN PLAN DE SORTIE DE CRISE

Construisez avec l'expérience acquise le business plan que vous auriez dû faire lors de la création. Analysez collectivement vos idées, envies et compétences, puis sélectionnez les projets réalistes et hiérarchisez-les selon l'urgence (rapidité des résultats potentiels) et le rapport impact/risques. Vérifiez ensuite le leadership du projet et la suffisance des moyens avant de rédiger en détail le plan d'action : produit, marché et concurrence, modèle économique, équipe et partenaires, structure, stratégie de développement, prévisions de résultats, stratégie de financement. Intégrez les indicateurs de succès durable et rédigez un résumé percutant et séduisant. Faites valider ce document par une assistance éclairée ou par des investisseurs potentiels. Enfin rédigez votre plan de communication pour obtenir leur confiance.



CONSEIL

Restaurez la confiance par un comportement honnête et réaliste basé sur un plan motivant rédigé et sur l'image collective positive construite autour de vos alliés stratégiques.

RASSEMBLER SES MOYENS DE REBOND DURABLE

Commencez par reconstituer une équipe qui peut avoir souffert de la crise :

- mesurez son nouveau besoin de compétences, hiérarchisez-les, cherchez les profils correspondants et les moyens de les motiver ;
- mobilisez les compétences existantes adhérant au projet et évaluez la fiabilité de leur engagement ;
- répartissez les nouvelles tâches et pouvoirs pour améliorer leur cohérence, leur flexibilité et leur réactivité.



CONSEIL

Si vous avez échappé à la liquidation, n'hésitez pas à vous séparer des membres de votre ancienne équipe qui n'adhèrent pas au nouveau projet et recrutez des profils flexibles, positifs, et adaptés aux nouveaux enjeux et compétences à développer.

Puis retrouvez les bonnes pratiques et installez durablement le redémarrage. Enfin, rétablissez vos ressources à moyen et long termes en reconstruisant un réseau autour du nouveau projet et en restaurant votre vie personnelle si elle a été affectée par la crise.



POUR RÉSUMER

– Rebondir seul est très difficile, car on porte l'image de l'échec.

– De plus, fragilisé par les combats quotidiens, on n'a pas su faire à temps l'analyse objective de la situation.

– On peut sauver son entreprise ou rebondir soi-même, dès lors qu'on accepte de se nourrir de l'expérience collective pour corriger ses erreurs et ne pas les reproduire. C'est aussi la clé de la confiance retrouvée et de la mobilisation des autres autour de son rebond.

▶ **fiche 67**
Difficultés personnelles et familiales

▶ **fiche 68**
Le stress, le *burn-out* : une réalité à ne pas négliger

▶ **fiche 73**
Difficultés financières et dépôt de bilan

▶ **fiche 74**
Comment éviter les pièges ?

POUR ALLER PLUS LOIN

• Ateliers « Rebondir ensemble » (www.rebondirensemble.com) pour profiter de l'expérience collective de ceux qui ont connu des difficultés et rebondi, nourrir sa réflexion et étudier ensemble les solutions.

• Jallon, T., *7 étapes pour rebondir après une crise*, Éditions Liaisons, 2006.



Notes biographiques des auteurs

Laurence Bourgeois

Diplômée de l'Université Paris IX-Dauphine, elle travaille au sein de Directions des Ressources Humaines depuis une quinzaine d'années. Elle a également acquis une expérience marketing qui lui confère une approche originale de la fonction. Elle est l'auteure de plusieurs ouvrages publiés aux Éditions Eyrolles.

Bruno Broucke

Il est diplômé de l'ESC de Clermont-Ferrand. Il a été directeur des achats avant de lancer le cabinet Achali Conseil. Il est aujourd'hui consultant et médiateur professionnel.

Patrick David

Ancien directeur commercial, il assure des missions de conseil, de formation et d'accompagnement, tant auprès de professionnels en activité que d'étudiants en écoles de commerce.

Patrick Derhy

Diplômé de l'Université Paris IX-Dauphine, spécialisé en systèmes d'information, finance internationale et marchés financiers, il s'illustre dans le développement international de Société Générale Consumer Finance avant de prendre en charge un pôle stratégie de la Banque Postale. Après dix-huit années passées dans le secteur bancaire, il est le Président Fondateur de www.pretgo.fr, plateforme de financement participatif *via* le prêt rémunéré pour les PME/TPE.

Émilie Devienne

Depuis plus de dix ans, elle déploie son activité entre l'écriture et le coaching. Chargée d'enseignement à la Faculté d'Aix-en-Provence et au sein du groupe France Business School, elle est l'auteure d'une quinzaine d'ouvrages centrés sur le développement personnel ou l'évolution de carrière. Avant son retour en France, elle a vécu une vingtaine d'années au Québec où elle était journaliste et chargée de la communication pour différents organismes essentiellement à vocation culturelle.

Thibault Di Maria

Diplômé de l'École des hautes Études en Sciences de l'Information (CELSA), il dirige la communication du centre Hubertine Auclert, centre francilien de ressources pour l'égalité femmes-hommes. Il est membre du comité de pilotage d'un outil pour une communication non stéréotypée mené par le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (service du Premier ministre). Il a lancé en 2009 le site Dedicaces.com, qui répertorie les séances de dédicaces, les événements et les rencontres littéraires en France.

Christelle Dumont

Après 16 ans de consulting, elle fonde la société Coracias-Venusta. Experte dans la détection des risques structurels des projets de forte envergure, elle conseille et accompagne les dirigeants sur leur stratégie et en fiabilise les opérations. Elle contribue au succès pérenne de leur entreprise.

Alexandre Grevet

Diplômé de l'Université Paris IX-Dauphine (maîtrise de Sciences de gestion, maîtrise Banque Finance et Assurances, master 2 Droit du patrimoine professionnel), il est spécialisé en ingénierie patrimoniale du chef d'entreprise. Doctorant, il est actuellement inspecteur des finances publiques et chargé d'enseignement au CNAM en fiscalité française.

Thierry Jallon

Diplômé de l'Essec, « serial » entrepreneur, il a créé et dirigé depuis trente-cinq ans, souvent dans des contextes difficiles voire hostiles, des entreprises de taille et d'activité très variées en France et en Asie. Fondateur des ateliers « Rebondir ensemble », il coache bénévolement depuis 2000 les entrepreneurs en difficulté. Auteur de nombreux articles et ouvrages, il est considéré comme l'un des spécialistes français de la gestion de crise et du rebond et souvent invité aux tables rondes sur ces sujets (organisations professionnelles, presse spécialisée, salons).

Michelle Jean-Baptiste

Diplômée de l'Université Paris IX-Dauphine, de Paris-I, de l'INALCO et de Cambridge, « serial » entrepreneure multicasquette (avocate, conférencière, chroniqueuse sur la webradio des entrepreneurs Widoobiz, coach en développement professionnel), elle a fondé la société MJB Consulting – Top&Win et accompagne depuis 1998 les créateurs et chefs d'entreprise en *business development*, en droit et en développement professionnel. Elle intervient au sein des CCI et dans plusieurs grandes écoles sur les questions de l'entrepreneuriat, du développement par les réseaux d'influence et de la négociation en France et à l'international. Elle est aussi membre actif de plusieurs associations et clubs d'entrepreneurs et marraine de trophées dédiés à l'entrepreneuriat. Spécialiste des start-up et auteure de plusieurs ouvrages, elle intervient aussi en incubateurs et en pépinières d'entreprises.

Philippe Jean-Baptiste

Diplômé de l'Institut Supérieur Européen de Gestion, il occupe le poste de directeur marketing groupe pour le groupe CUC, ainsi que le poste de directeur de BU pour ABIX (filiale du groupe CUC). Il enseigne et assure des séminaires et des conférences en écoles de commerce et est consultant en marketing et communication pour la société Top&Win auprès de chefs d'entreprise.

Céline Marque

Elle est diplômée de HEC et de l'ESCE. Après avoir exercé des fonctions financières opérationnelles au sein de plusieurs agences de communication (Havas, Omnicom), des transports (Keolis/SNCF), de la restauration (Sodexo) et de la retraite (Agirc/Arrco), elle exerce aujourd'hui en tant qu'Executive Coach.

Michel Miné

Docteur en droit privé (Université Paris-Ouest, Nanterre-La Défense), ancien inspecteur du travail, il est professeur de droit du travail au CNAM (CNAM Droit), Lise/CNAM/CNRS. Il est également conférencier à l'Académie de droit européen (ERA, Trèves).

Joël Saingré

Diplômé de l'Université Paris IX-Dauphine, de l'ESCP et de l'Université Toulouse-I en économétrie, fondateur et dirigeant de l'accélérateur « Incuba'School », il accompagne des entrepreneurs et participe depuis plus de vingt ans au développement de l'aide à la création d'entreprise, à la CCI de Paris Île-de-France et dans les associations qu'il préside aujourd'hui : BGE ADIL, IES ! (Incubateurs de l'enseignement supérieur).

Jean Sendé

Médecin urgentiste depuis près de vingt ans, diplômé du stress Paris-V en 2004, et formateur en gestion du stress à l'Université Paris-Est Créteil et à la Chambre de commerce de Paris notamment, il a mené la seule enquête nationale publiée sur le stress des médecins urgentistes de France. Il est également auteur du *Guide pratique de l'électrocardiogramme* (Estem, 2003 puis 2009).

Jean-Marc Tariant

Il est diplômé d'expertise-comptable, du MBA de l'EM Lyon et d'un master en droit des affaires. Après un parcours d'une quinzaine d'années dans la banque, il a fondé le cabinet Finance & Stratégie, spécialisé dans les domaines de l'ingénierie financière, du financement et de la transmission d'entreprises.

Compléments à télécharger sur Eyrolles.com

Vous avez acheté cet ouvrage et nous vous en remercions. Vous pouvez à titre gracieux bénéficier d'un certain nombre de compléments à télécharger. Riches en contenu, ils ont été pensés comme un prolongement pratique et directement opérationnel du livre papier.

Cet avantage est exclusivement réservé aux acquéreurs de cet ouvrage.

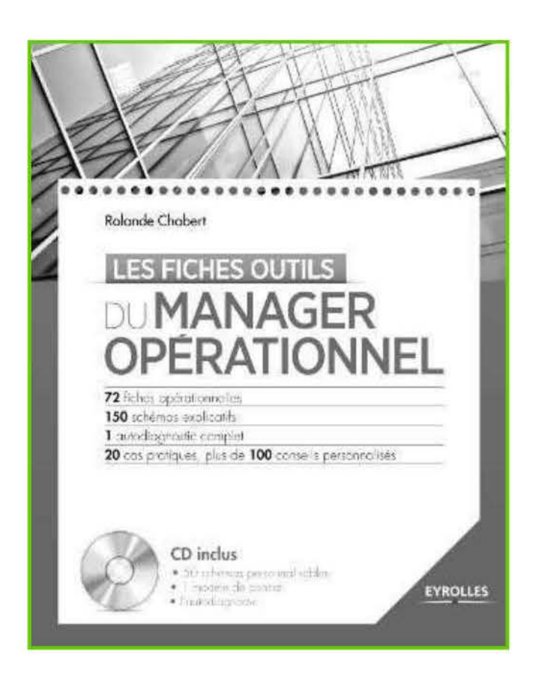
Pour bénéficier de ce contenu via le téléchargement, il suffit de vous connecter à l'adresse suivante et de télécharger les fichiers :



http://www.st1.eyrolles.com/56287/entreprise.zip

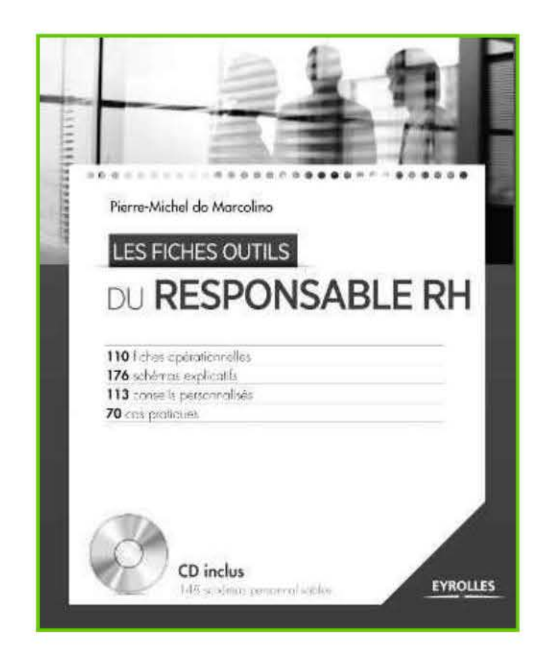
Mention légale : le service de téléchargement proposé ci-dessus est délivré à titre gratuit. Les émetteurs se réservent le droit de retirer ou de modifier cette possibilité sans préavis et en cas d'utilisations qui s'avèreraient sans commune mesure avec les ventes du livre. Les documents disponibles sur le CD-Rom ou à télécharger restent la propriété des auteurs qui les mettent à la disposition du lecteur pour son usage personnel ; en retour celui-ci s'engage à ne pas les diffuser ou à en faire un usage commercial sans l'accord des auteurs et de l'éditeur.

Dans la même collection










François Scheid
Enora Castagné
Mathieu Daix
Romain Saillet
LES FICHES OUTILS
DES RÉSEAUX SOCIAUX
91 fiches opérationnelles
80 conseils personnalisés
43 cas pratiques
100 illustrations
Pour aller plus loin
EYROLLES

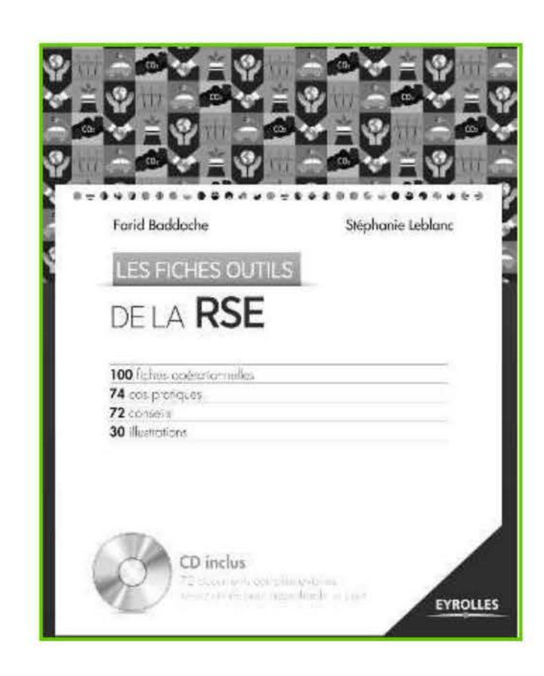

LES FICHES OUTILS
DU TÉLÉPHONE
100 fiches opérationnelles
80 illustrations
100 conseils personnalisés
70 cas pratiques
CD inclus
EYROLLES


LES FICHES OUTILS
DU WEBMARKETING
85 fiches explicatives
95 conseils personnalisés
46 cas pratiques
56 illustrations
Compléments téléchargeables
EYROLLES

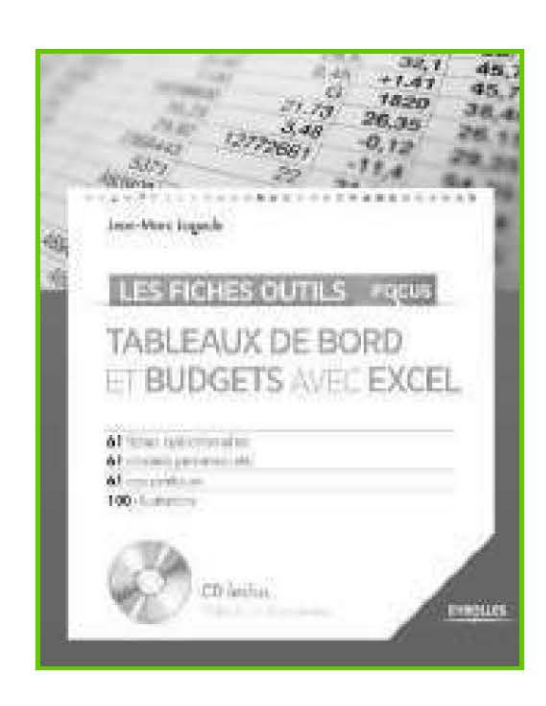

LES FICHES OUTILS
DU MARKETING
100 fiches opérationnelles
104 cas pratiques
20 conseils
102 illustrations
CD inclus
EYROLLES


Pierre-Michel do Marcolino
LES FICHES OUTILS
DU CONSULTANT
138 fiches opérationnelles
250 schémas explicatifs
130 conseils personnalisés
85 cas pratiques
CD inclus
EYROLLES


Sous la direction d'Émilie Devienne
LES FICHES OUTILS
DU COACHING
110 fiches opérationnelles
35 cas pratiques
120 conseils
20 illustrations
EYROLLES


Farid Baddache
Stéphanie Leblanc
LES FICHES OUTILS
DE LA RSE
100 fiches opérationnelles
74 cas pratiques
72 conseils
30 illustrations
CD inclus
EYROLLES


Le Cercle SIRH
LES FICHES OUTILS FOCUS
DU SIRH
CD inclus
EYROLLES


LES FICHES OUTILS FOCUS
TABLEAUX DE BORD
ET BUDGETS AVEC EXCEL
CD inclus
EYROLLES